

The
BALANCED SCORECARD

تقييم الأداء الاستراتيجي

الممارسات الأفضل للجودة والعمل

كريس أشتون

2

٣٥

تقييم الأداء الاستراتيجي

الممارسات الأفضل للجودة والعمل

تأليف : كريس أشتون

تعريب : علا أحمد إصلاح

الإشراف العلمي: د. عبد الرحمن توفيق

القاهرة ٢٠٠١

الناشر مركز الخبرات المهنية للإدارة ـ بميك


بسم الله الرحمن الرحيم



سياسة الشركة تجاه الجودة



PMEC s POLICY TOWARDS QUALITY

الجودة ليست هدفا في حد ذاتها، وإنما هي بالأساس وسيلة لتحقيق الرضا المطلق والمستمر للعميل عن كل ما يصله من خبرات وخدمات ومنتجات تقدمها له "بميك". ومبادئنا الأساسية لتحقيق ذلك، أن نقدم ما يفوق توقعاته وبتوقيت يتطابق أو يسبق ما اتفق عليه، وبلمسة شخصية إنسانية تحتفظ به عميلا دائما للشركة، مع العمل على التجديد والابتكار المستمر لتقديم قيمة مضافة تسعد من يتعاملون معنا وترقى بطموحاتهم، وذلك في إطار فلسفة وسياسة الشركة التي تستهدف تقديم نموذج رفيع المستوى للإدارة العربية إسهاما في بناء وتكوين قادة المستقبل.

د . عبد الرحمن توفيق

١٩٩٨/٨/١م

Quality is not an objective on its own. It is basically a tool to accomplish ultimate and continuous customer satisfaction for all PMEC provided experiences, services and products.

The main principles, that we adopt to accomplish the quality objective, are based on providing products and services to our customers on time or even sooner than the agreed time, accompanied with the addition of a distinguished personal touch that keeps our customer permanently loyal to the company.

PMEC always keeps on seeking CONTINUOUS IMPROVEMENT and INNOVATION to offer our customers an added value and satisfy their ambitious needs. This goes according to the philosophy and policy of the company which aims at presenting a highly distinguished model for the Arab management in order to contribute in building future leaders

Abdel Rahman Tawfik Ph.D.

1/8/1998

حقوق الطبع محفوظة للناشر، ولا يجوز استنساخ أو طباعة أو تصوير أو اختزان أي جزء من هذا الكتاب إلا بإذن كتابي مسبق من الناشر.

القاهرة ٢٠٠١م

الناشر

مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"
٢٣ شارع عامر، ميدان المساحة، الدقي، الجيزة
جمهورية مصر العربية
ص.ب.: ٣٣٨ الأورمان - رمز بريدي: ١٢٦١٢
هاتف/فاكس: ٧٦١٠٣٩٨ - ٧٦١٠٣١٧

رقم الإيداع القانوني: ١٤٣٢٠ /٢٠٠١م
الترقيم الدولي : 977-337-124-7
بيانات فهرس الكتاب:

تقييم الأداء الاستراتيجي... الممارسات الأفضل للجودة والعمل
تأليف: كريس أشتون تعريب: علا أحمد إصلاح
مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك" القاهرة، ٢٠٠١م - ٢٨٤صفحة

"بميك" 650.1

محتويات

محتويات ٧

مقدمة الناشر ١٢

مقدمة ١٨

التقييم الاستراتيجي للجودة.................................. ٢١

التساؤلات والقضايا الرئيسية.................................. ٢١

نظرات عامة للمستشارين ٢٦

المؤشرات البحثية.. ٣٠

شركة فنادق ريتز - كارلتون................................ ٣٥

جودة العمليات الرئيسية والقياس ٣٥

الممارسات المؤسسية الأفضل................................ ٣٩

نشأة وتطور التقييم ٣٩

شركة فيليبس للإلكترونيات ٤١

عملية التقويم PQA-90...................................... ٤١

شركة فورد للسيارات.. ٤٤

محددات تميز الجودة ٤٤

فيدرال إكسبريس ٤٨

تميز الخدمة ٤٨
نقطة التكامل: ٥٠
إعادة التفكير في تقييم الجودة.. ٥٣
بُعد الأفراد.. ٥٣
المجالات الحيوية الواجب التصدي لها.. ٥٨
مراجعات الجودة ٥٩
شركة توشيبا (المملكة المتحدة) ٦٣
برنامج مراجعة الجودة QRP ٦٣
نظرة عامة ٦٦
قواعد إرشادية مقدمة من الممارسين ٦٩
شركة إس جي إس طومسون SGS Thomson للإليكترونيات الدقيقة ٧١
الإطار العام ٧١
بيان المقدرة الاستراتيجية ٧٢
كيف يتم تحسين المقدرة ٧٦
قضايا متصلة بتحسين المقدرة ٨٠
عمليات التدقيق والمراجعات ٨٤
المقاييس المرنة Soft measures.. ٨٧
التقييم الذاتي.. ٨٩
نتائج إدارة الجودة الشاملة.. ٩٢
مقدمة ٩٦

التقييم الذاتي واستراتيجية العمل ٩٩

الأسئلة والقضايا الرئيسية ٩٩

المؤشرات البحثية ١٠٣

ملاحظات الاستشاريين ١٠٦

مختبرات أداك ADAC - التقييم الذاتي وتخطيط العمل ١١٣

الأساس المنطقي للتقييم الذاتي ١١٩

ما هو السبب وراء تبنّي التقييم الذاتي ١١٩

المؤشرات البحثية ١٢٣

ملاحظات الاستشاريين ١٢٧

مؤسسة Mortgage Express ١٣١

التقييم الذاتي وتحسين العمليات ١٣١

عملية التقييم الذاتي ١٣٦

أشكال التقييم الذاتي المختلفة وممارساته ١٣٦

ملاحظات الاستشاريين ١٤٠

شركة تكساس إنستريومنت يوروب ١٤٦

تحقيق الترابط والتوافق للتقييم الذاتي ١٤٦

نظرة عامة ١٤٩

قواعد إرشادية من الممارسين ١٥١

قطاع كورننج لمنتجات الاتصالات السلكية واللاسلكية ١٥٣

الإطار العام ١٥٣

ما تعنيه جائزة بالدريدج ١٥٥
نتائج العمل ١٦١
نظام إدارة العمليات.. ١٦٢
تقييم الموارد البشرية.. ١٦٧
نظم الأداء عالي المستوى ١٧١
تقييم العملاء والموردين ١٧٣
النجاح الحاكم: التكامل والترابط.. ١٧٨

مكتب حسابات الإيرادات الداخلية ـ كمبرنولد Inland Revenue Accounts Office, Cumbernauld ١٨١

الإطار العام ١٨١
طريق مكتب الإيرادات الداخلية إلى إدارة الجودة الشاملة والتميز في العمل ١٨٤
قضايا العمل تجلب التغيير ١٨٥
التقييم الذاتي والعمليات ١٨٩
المعايير والقياس.. ١٩٠
إرضاء العميل.. ١٩٣
مستويات رضا دافعي الضرائب ١٩٥
مقاييس أداء التكلفة.. ١٩٨
نظرة عامة ٢٠٠

مقدمة ٢٠٤

تقييم أداء العمليات واستراتيجية العمل ٢٠٧

التساؤلات والقضايا الرئيسية.. ٢٠٧

نظرات عامة للمستشارين ٢١٢

الخطوط الجوية البريطانية ٢٢٠

تقييم وتحسين الأداء ٢٢٠

تقييم أداء العمليات من الناحية العملية ٢٢٣

موضوع الأداء والتقييم ٢٢٣

شركة أو دي آي أوروبا ODI Europe ٢٢٧

نشر الاستراتيجية ومعايير الاستجابة السريعة ٢٢٧

تقييم أداء الخدمات والعمليات من الناحية التطبيقية ٢٣٠

مختبرات هيوليت باكارد ٢٣٦

عملية تقييم أداء تطوير المنتجات الجديدة ٢٣٦

تقييم أداء العمليات وموضوعات التنفيذ ٢٤١

شركة هاني ويل ميكرو سويتش ٢٤٥

النشر أو التعميم المتتابع للتقييم ٢٤٥

نظرة عامة ٢٥٠

نصائح من الممارسين ٢٥٣

Design to Distribution Ltd. _ D2D ٢٥٥

الإطار العام ٢٥٥

التغيير التنظيمي والتقييم ٢٥٧

بداية التقييم الاستراتيجي ٢٦٠

مراجعات الأداء.. ٢٦٤
آثار التغيير ٢٦٨
مصفوفة العملاء.. ٢٦٩
التطورات المتصلة بالمصفوفات ٢٧١
المقارنات الخارجية ٢٧٤

مقدمة الناشر

إن مبادئ الجودة الشاملة هي التي توجه القرارات الاستراتيجية والسياسات والعمليات إلى إدارة الأعمال اليومية هذه حقيقة هامة، وقد اكتسبت الجودة أهمية استراتيجية بالنسبة للمنشآت الكبرى التي قامت بإعلان هدفها بتحقيق تحسن كبير في مستوى الجودة، وانخفاض معدل العيوب، مما أسهم في تميز هذه المنشآت من الناحية التنافسية، وفي جميع الأحوال، فإن هناك رسالة أساسية واضحة وهي أنه في أي منشأة تركز على الجودة، نادراً ما يتم التصدّي للمستويات الأفضل في العمل مثل ريادة السوق، وإرضاء العميل، والتنافسية، ونشر المنتجات بسرعة، أو التميز في الخدمة بنجاح، بدون إدارة الجودة الشاملة أو أي نشاط على علاقة وثيقة بالاستراتيجية.

وهناك عدة مؤشرات على تعزيز الكفاءة والارتقاء بالقدرات، منها: أن أداء إدارة الجودة على المستوى الاستراتيجي يستلزم أن يكون نابعاً من الأهداف الاستراتيجية المحددة في إطار زمني على أن يتم تتبعها بواسطة مراجعات نظام الجودة، وأن القياس الفعّال للجودة يمكن أن يتسبب في إعادة النظر في الاستراتيجية واقتراح أخرى جديدة تقوم على نتائج التكاليف، كأن تهدف إلى تحقيق معدلات نمو أبطأ، وأن قياس أداء إدارة الجودة الشاملة ينبغي أن يشمل أبعاداً أوسع؛ مثل رضا العاملين، والاحتفاظ بالعملاء والتي ترتبط بوضوح بالنتيجة النهائية. وآخر هذه المؤشرات أنه من المؤكّد أن مقاييس الأداء القائمة سوف يتم تكييفها حسب التغييرات أو ظروف العمل والأولويات الاستراتيجية.

وعلى العموم فإن تقييم الجودة ينبغي أن يخدم اتجاه المنشأة وحاجاتها من خلال نظرة كلية متكاملة للتقييم، ولا يكون مجرد مجموعة أدوات تقييم وظيفية

مرتبطة بأداء الجودة، فقد كان تحسين الجودة وتقييمها يتم في الماضي من أجل الجودة في حد ذاتها دون اعتبار للأهداف الاستراتيجية الإجمالية للمنشأة، ولكن الجودة الكلية تستلزم الوفاء بمتطلبات العملاء الداخليين والخارجيين، وهو ما يعد أمراً حيوياً أيضاً بالنسبة لعملية التخطيط الاستراتيجي، وإدارة الجودة الشاملة هي التي توفر إطاراً يربط الأداء بالأهداف والمقاييس، كوسيلة لتحقيق أهداف المنشأة وأعمالها، فلابد أن تكون جزءاً من الأهداف الاستراتيجية للمنشأة وأن تتكامل بشكل منطقي في نطاق الأعمال.

وتؤكد تعليقات خبراء الجودة ذلك بعبارات ذات دلالة مثل: "لن تكون الجودة قابلة للتمييز عن أهداف العمل سواء من الناحية الاستراتيجية أو التكتيكية" وأيضاً: "لن يكون من الضروري التفريق بين الجودة وأسلوب أدائنا للأعمال".

ويتم التركيز الآن من خلال إدارة الجودة الشاملة على إرضاء العميل، والتكامل داخل نظم الإدارة، وقياس أداء العمليات، وليس على المخرجات البحتة، وينبغي أن يتكامل أي شكل للقياس المرتبط بالجودة مع نظم أو عمليات إدارة الأعمال حتى يسهم في تحقيق نتائج أفضل أو تشكيل قدرات المنشأة، ولابد أيضاً من اتخاذ إجراءات للمتابعة حتى لا يتحول القياس إلى عملية ممارسة بحتة للمقاييس، وقد يكون من المفيد استكمال موضوع قياس الأداء بتناول العلاقة بينه وبين برامج ومنهجيات ومعايير الجوائز الدولية المرموقة كمدخل معترف به، وأيضاً كعامل مساهم في تحقيق نتائج عمل متميزة ومتواصلة.

كما أن هناك التقدير والتكريم الذي تنطوي عليه الجوائز، وذلك بالرغم من تأكيد بعض المؤسسات الفائزة بأن التقدير لم يكن أبداً هو المحرك أو الدافع الرئيسي لها، ولعل السبب في ذلك يرجع إلى أنه بمجرد تطبيق نظام التقييم الذاتي سيصبح جزءاً لا يتجزأ من إدارة العمل .. وهنا يجيب الكتاب على السؤال الرئيسي الذي يتبادر إلى أذهاننا وهو: ما هي المداخل الاستراتيجية التي تطبقها المنشآت النموذجية التي قطعت شوطاً متقدماً في سعيها وراء التميز في العمل خلال التقييم الذاتي .. وإلى جانب عرض هذه النماذج يطرح قضايا استراتيجية جوهرية أمام المنشآت التي تقوم بمراجعة وإعادة النظر في قياس أداء العمل، أو تبحث إمكانية تطبيق التقييم الذاتي .. منها أن التقييم الذاتي يستخدم كإطار يعمل على إحداث ربط وتنسيق بين أية مبادرات تركز على أداء العمل المتميز، وهو ما يحقق التوافق بين نظم القياس القائمة، ويساعد في الإسراع بمعدل التحسين، كما أن مشاركة المسئولين التنفيذيين المدعمة بالتدريب يؤدي إلى دعمهم للتميز في العمل وجعله هدفاً مؤسسياً هاماً، وأن تعبئة المنشأة بأكملها حول ممارسات التقييم الذاتي، والاهتمام بالوعي، والتعليم، والاتصال، والمشاركة من جانب العاملين، ضروري وهام وكذا دمج منهجيات التقييم الذاتي في عمليات نظم إدارة العمل.

ويتناول الكتاب بعد ذلك موضوع تقييم أداء العمليات، والقدرات التنظيمية، وأداء الأعمال من خلال عدة عناوين مثل: العلاقة القائمة بين العمليات ومقاييسها واستراتيجية العمل الخاصة بها، وأيضاً تقييم أداء العمليات في الواقع العملي، وموضوعات أخرى مرتبطة بالتنفيذ، وفي عنوان تبرز تقارير وآراء المستشارين في القضايا والاتجاهات والممارسات الأفضل والنقاط ذات العلاقة بالتعلّم .. هذا بالإضافة إلى الأسئلة الاستراتيجية الرئيسية التي يطرحها الكتاب خلال عرضه للمعلومات؛ ومنها على سبيل المثال ما يدور حول: العلاقة

بين مقاييس العمليات ومقاييس الوظائف ـ وما الذي يرتكز عليه التقييم الفعال لأداء العمليات، وما هي أبعاده المختلفة، وأين توجد أقوى الروابط باستراتيجية العمل، وكيف يؤدي تقييم العمليات إلى بناء القدرات، ومن خلال الحالات العملية، تتم مناقشة قياس أداء العمليات وجودة الخدمة والتركيز على العملاء، وإدارة الأعمال والتسويق، ومراجعات الأداء، والاستجابة التنافسية، والتحسين المتواصل، وتطوير المنتجات الجديدة، وإعادة البناء وتصميم المقاييس بشكل متتابع في أرجاء المنشأة .. إن التمهيد الناجح والتطبيق الفعّال لعملية قياس أداء العمليات يرتكزان على عدة عوامل جوهرية، منها القدرة التنظيمية، والترابط والتكامل، والأسباب والنتائج .. وتتم عملية قياس أداء العمليات على عدة مستويات ولكل منها أهداف ومؤشرات ومقاييس مختلفة وهي: المستوى التنفيذي الاستراتيجي، والمستوى الأوسط أو إدارة الأعمال، والمستوى الأدنى الخاص بالعمليات، وفي كل من هذه المستويات تتم مواجهة بعض التساؤلات تتعلق بالوعي والاتصال والفهم والتدريب والتعلم التنظيمي وغيرها وبعد ..

فإن ما أجمع عليه خبراء الجودة من الأسس الرئيسية لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة تتمثل في: التدريب، والسلوك الإداري والاتصالات والقياس والمعلومات، حيث يكون دور المسئول التنفيذي الأول هو تأييد ودعم وتكامل إدارة الجودة الشاملة مع عمليات الأعمال، وأن قضايا القيادة والسلوك والثقافة هي القضايا الجوهرية فيما يتعلق بالتنفيذ، وأن تسويتها قد تستغرق بعض الوقت .. وأخيراً، فقد بدأت إدارة الجودة الشاملة في التطور من مجرد حركة إلى مجموعة من العمليات والممارسات الإدارية الإيجابية التي ستظل لها الأولوية لسنوات عديدة مقبلة، وذلك بعد موجة المجهودات الطليعية الأولى ـ التي ستجدها واضحة ضمن صفحات هذا الكتاب.

دكتور عبد الرحمن توفيق

الجزء الأول

الفصل الأول : التقييم الاستراتيجي للجودة.

دراسة حالة: شركة فنادق ريتز ـ كارلتون.

الفصل الثاني: الممارسات المؤسسية الأفضل.

دراسة حالة: شركة فيليبس.

دراسة حالة: شركة فورد للسيارات.

دراسة حالة: شركة فيدرال إكسبريس.

الفصل الثالث: إعادة التفكير في تقييم الجودة

دراسة حالة: شركة إس جي إس طومسون.

الجزء الأول

مقدمة

يتناول هذا الجزء التقييم المتصل بالجودة الكلية أو الشاملة من خلال ثلاثة فصول:

١. القضايا والتساؤلات الاستراتيجية.

٢. الممارسات المؤسسية الرائدة من حيث النطاق والمناهج.

٣. القواعد الإرشادية الخاصة بإعادة النظر في هذا الشكل للتقييم. ونظرة عامة على النقاط الحيوية المتصلة بالتنفيذ.

تبرز في كل فصل، تقارير الحالة والدراسات البحثية، وآراء الخبراء الاستشاريين وأهم القضايا والممارسات الأفضل ونقاط التعلم.

تتمثل التساؤلات الاستراتيجية الرئيسية في:

- ما هي التأثيرات التي يمكن أن يحدثها تقييم الجودة الكلية على نتائج الأعمال؟
- أين تقع الصلات والروابط باستراتيجية العمل؟
- كيف يتم إقامة الدليل على وجودها في الواقع العملي؟
- أي أنواع المقاييس ذات أبعاد استراتيجية؟
- ما هي الآثار الداخلية للتقييم الاستراتيجي للجودة؟

يبرز هذا الجزء الأهمية الجوهرية لموضوع التكامل، فنظراً لأن الاحتفاظ بالتركيز على العملاء شرط أساسي لإدارة الجودة الشاملة (TQM)، فإنه يتم تناول الطريقة التي تترابط بها وتتكامل مقاييس الجودة، مع تلك الخاصة بالعملاء والموظفين والمنشأة ككل. وفي الشركات الرائدة يتم إدماج هذه المقاييس ضمن عملية إدارة الأعمال كنظرة أكثر كلية وشمولاً لممارسة العمل.

من هنا حدث تطور في تقييم الجودة بشكل تجاوز إلى حد بعيد حدود:

١. التطابق الوظيفي.

٢. الالتزام أو الامتثال Compliance.

٣. التحكم والرقابة.

رغم أن هذه المناهج الثلاثة ما تزال موجودة في مجال التقييم. ويطرح هذا الجزء أيضاً منهجيات إبداعية مصممة داخلياً ويمكن لتلك المنهجيات أن تكون بمثابة نماذج يحتذي بها الآخرون، علاوة على أنها جميعاً مرتكزة على العمليات.

في هذا الجزء يتكرر ظهور بُعد الأفراد في تقييم الجودة الكلية ـ ويلاحظ أن بعض القضايا مثل القيم والفهم والملكية والتعليم والمشاركة والاتصال تكون اعتبارات جوهرية حيث توجد الممارسة الأفضل.

الاندماج والمشاركة المباشرة لكبار المسئولين التنفيذيين ورجال الإدارة العليا أمر جوهري من أجل دعم وتأييد أي مجهودات لإدارة الجودة الشاملة من ناحية، ومن أجل التشجيع على إجراء مراجعات الجودة للتأكد من أن استراتيجية العمل تمضي في الطريق الصحيح، أو للكشف عن أي مواطن ضعف أو قصور في

الأداء والقدرة على تقديم المنتجات أو الخدمات من ناحية أخرى، ومن هنا فقد تناول الجزء الأشكال المختلفة للمراجعة.

توضح دراسة الحالة في هذا الجزء إدارة الجودة الشاملة وتقييم الجودة وأداء العمل المتفوق في شركة طومسون ـ إس جي إس ميكرو إلكترونيكس **SGS THOMSON Microelectronics**، مع بيان الأبعاد الاستراتيجية والإدارية والتشغيلية بالتفصيل فضلاً عن الصلات والروابط بالتقييم الذاتي والتميز في العمل. وتشمل تقارير الحالة: شركة فنادق ريتز ـ كارلتون وشركة فيليبس للإليكترونيات وشركة فورد للسيارات، وشركة فيدرال إكسبريس وفرع شركة توشيبا بالمملكة المتحدة. كما تمّ أيضاً عرض نبذ موجزة عن شركات أخرى رائدة.

الفصل الأول

التقييم الاستراتيجي للجودة

التساؤلات والقضايا الرئيسية

لقد احتدم جدل ساخن طيلة العقد الماضي حول مسألة ما إذا كانت إدارة الجودة الشاملة (TQM) ونظمها ومقاييسها الموازية تنتج مردوداً من خلال تحسّن أداء العمل. في شركة طومسون إس جي إس ميكرو إلكترونيكس SGS THOMPSON Microelectronics - الشركة الفرنسية المتخصصة في صناعة أشباه الموصلات - أمكن من خلال إجراء تحليل ودراسة للنسب والنتائج الخاصة بالأعوام الأربعة الممتدة بين ١٩٩١ و ١٩٩٥، تقدير أن التأثير المباشر الأدنى لإدارة الجودة الشاملة يساوي ٤٪ من المبيعات سنوياً، فعلى مدى هذه الفترة ثبت أن حوالي ٦٠٪ من تحسّنات الأداء، قد ارتبطت بممارسات الجودة الكلية أو الشاملة، على حين حدثت نسبة ٤٠٪ الباقية بغض النظر عن استحداث علامة TQM.

يقول موراي دافين - نائب الرئيس لشئون الجودة الكلية والإدارة البيئية: "من المنطقي القول إذن إنه في خلال أقل من أربع سنوات، ذهب ما لا يقل عن ٣٠٠ مليون جنيه إسترليني إلى النتيجة النهائية لأعمال المنشأة مباشرة". ثم يضيف إن مبادئ الجودة الشاملة TQM تُوجّه القرارات والأنشطة كافة:- من الاستراتيجيات والسياسات والعمليات والتقييم الذاتي والسلوكيات التنظيمية إلى إدارة الأعمال اليومية.

وتوضح دراسة حالة شركة طومسون إس جي إس **SGS THOMPSON** الواردة - في هذا الجزء مدى الأهمية الاستراتيجية لعمليات مراجعة وتدقيق قياس الجودة من أجل تحقيق أهداف وغايات التحسين المتواصل أو ذلك الحادث في صورة طفرة.

اكتسبت الجودة أهمية استراتيجية أيضاً بالنسبة لشركة موتورولا متعددة الجنسيات، المتخصصة في الإليكترونيات والتي تُعدّ نموذجاً دولياً لإدارة الجودة الشاملة، حيث قامت بتدشين هدفها المسمى (سيكس سيجما **Six Sigma**) في ١٩٨٧. وجوهر هذا الهدف باختصار هو تحقيق تحسّن في الجودة يوازي عشرة أضعاف، وذلك في منتجات الشركة كافة بحيث ينخفض معدّل العيوب إلى مستوى أدنى قدّره ٣,٤ أجزاء في المليون. وقد كان تحقيق ذلك الهدف بمثابة عامل جوهري أسهم في تمييز الشركة تنافسياً في أسواق الاتصالات السلكية واللاسلكية.

أمّا شركة تجارة التجزئة الأمريكية العالمية (إل إل بين **LL Bean**)، فهي نموذج يحتذي للاستجابة للعملاء والجودة الكلية، وقد فازت بجائزة مارجريت تشيز سميث المرموقة للجودة بولاية مين الأمريكية عام ١٩٩٤، ومع ذلك ففي مواجهة زيادة العرض أكثر مما ينبغي في قطاع تجارة التجزئة والضغوط على النفقات المباشرة أجرت الشركة استقصاءً داخلياً في ١٩٩٥ اتضح من خلاله أن تكلفة الجودة تبلغ ٢٣٠ مليون دولار سنوياً - أو أكثر من ٢٠٪ من المبيعات الصافية.

وتُعد تكلفة الجودة مقياساً شائعاً نسبياً وهو يطبق عادة من خلال عمليات تدقيق مرتجعات المنتجات والخردة والمرفوضات. ومع ذلك ففي الأعوام الأخيرة تمّ

توسيع نطاق هذا المقياس وتحويله إلى مراجعات أكثر منهجية وهيكلية، ومن هنا فقد قاد اكتشاف (إل إل بين LL Bean) إلى إجراء مراجعة وإعادة نظر هامة لاستراتيجيتها السابقة الخاصة بالنمو المرتفع بما يتماشى مع ظروف العمل المتغيرة.

وسوف يضيف برنامج مدته ثلاث سنوات ـ ويهدف إلى خفض التكاليف وتحسين العمليات والإرتقاء بالإنتاجية ـ ٣٠ مليون دولار إلى النتيجة النهائية مباشرة، غير أن عملية تدقيق تكلفة الجودة هي التي كشفت عن المشكلة في البداية. ويساوى مبلغ ٣٠ مليون دولار المذكور نصف حجم الأعمال السنوية لشركة (كي أي بمبروكر KI Pembroker) الصانعة لخزانات حفظ الملفات. يقع مقرها في أوتاوا بكندا، بالرغم من أنها بدأت من الصفر في عام ١٩٩٢. وقد فازت الشركة بجائزة التميز الكندية عام ١٩٩٦ تقديراً لثقافة الجودة الراسخة والفريدة السائدة بها.

وقد جاء في نصّ قرار لجنة التحكيم الكندية "أن العمل يأتي في المقدمة دائماً، وأن التقييم والعمل الجماعي والشراكة أولويات رئيسية، وأن الرسالة والرؤية والقيم كلمات حية" ـ وتلك بالضبط هي السمات التي تتصف بها أي شركة نموذجية في مجال إدارة الجودة الشاملة.

أما في شركة (إل إل بين LL Bean)؛ فتبلغ تكلفة الجودة ٠,٧٢٪ من المبيعات، ويتم من خلال التقييم مقارنة الأداء الفعلي بمنهجية الجودة الموجهة نحو السوق Market Driven Quality - MDQ التي تتم وفقاً لها مراجعة مجموعة من مقاييس رضاء العملاء أسبوعياً وشهرياً ونصف سنوي. هذا بالإضافة لعمليات تدقيق الأيزو ٩٠٠١ ومقاييس العمليات والوقت المعياري والمقاييس المالية وغيرها من المقاييس مثل القيمة المضافة لكل دولار مدفوع في صورة أجور ومرتبات.

يقول سكوت دويجو نائب الرئيس والمدير العام: "يتم قياس الجودة والتحكم فيها من شخص لشخص ومن فريق لفريق في أنحاء المنشأة كافة وفي كل مرحلة من مراحل عملية إرضاء العملاء. ويرتكز النجاح في قدرتنا الجماعية على توثيق قاعدة العملاء المتغيرة وخدمة الأسواق الجديدة، ومن هنا جاءت منهجية الجودة الموجهة نحو السوق MDQ.

إن ثمة رسالة محورية واضحة يمكن استخلاصها مما سبق، وهي أنه في أي منشأة تركز على الجودة؛ نادراً ما يتم التصدي لحتميات العمل ـ مثل ريادة السوق وإرضاء العميل والتنافسية ونشر المنتجات السريع أو التميز في الخدمة ـ بنجاح بدون إدارة الجودة الشاملة أو أي نشاط ذي صلة مترابط ومتكامل مع الاستراتيجية.

لقد قررت شركة (طومسون إس جي إس SGS THOMSON) ـ قبل عقد من الزمان ـ أن تكون واحدة من أكبر عشرة موردين ضمن ٢٠٠ شركة عالمية من خلال إدارة الجودة الشاملة، وقد حققت ذلك بالفعل، وفي الوقت الذي عانى فيه القطاع من الركود والكساد عام ١٩٩٦ تبوّأت الشركة مكانة عالمية رائدة من حيث الأداء. وتُبرز مؤشرات الأداء ـ أو البيانات الداخلية والخارجية ـ المواطن والنواحي التي تشتد فيها الحاجة إلى التحسين. ويعمل ذلك بدوره على تعزيز الكفاءة والإرتقاء بالقدرات في ظل أربع مجموعات من المعايير المؤسسية:

١. الجودة
٢. التصنيع
٣. الموارد البشرية
٤. الخدمة

وهناك نقاط رئيسية أخرى ترتكز عليها البنود سالفة الذكر وهي:

١ . أن مراقبة مؤشرات الجودة على المستويات الاستراتيجية يستلزم أن تكون تلك المؤشرات نابعة من الغايات الاستراتيجية. وقد قامت شركة موتورولا بتحويل هدف (سيكس سيجما **Six Sigma**) إلى أهداف محددة ذات إطار زمني يتم تتبعها بواسطة مراجعات نظام الجودة.

٢ . أن القياس الفعال للجودة يمكنه أن يتسبب في إعادة النظر في الاستراتيجية - كما يتضح من خلال استراتيجية (إل إل بين **LL Bean**) الجديدة المتمحورة حول التكاليف والرامية لتحقيق معدّل نمو أبطأ.

٣ . أن قياس أداء إدارة الجودة الشاملة ينبغي أن يشمل أبعاده الأوسع - رضا العاملين، ومستويات المشاركة، والاحتفاظ بالعملاء وما إلى ذلك - والتي ترتبط بوضوح بالنتيجة النهائية. وكما سيأتي ذكره، فإن شركة فنادق ريتز كارلتون تجني عائداً يتراوح بين ٥ و ١٠ دولارات مقابل كل دولار مستثمر في تحسين جودة الخدمة.

٤ . إن الشيء الحتمي والمؤكد أن مقاييس أداء جديدة سوف تظهر في مجال الجودة بمرور الوقت، وأن المقاييس القائمة سوف يتم نبذها أو تكييفها مسايرة للتغيرات الحادثة في ظروف العمل أو الأولويات الاستراتيجية - ومن الأمثلة لذلك مبادرات شركة فورد المتمثلة في تميز الجودة الكلية ونظام تقييم الجودة ٩٠٠٠ **QS-9000** والتي سنعرضها بالتفصيل في موضع لاحق من هذا الجزء.

وكما تشير هذه الحالات بوضوح، ينبغي أن يخدم تقييم الجودة اتجاه المنشأة وحاجاتها من خلال نظرة كلية متكاملة للتقييم، لا أن يكون مجرد مجموعة أدوات تقييم وظيفية مرتبطة بالأداء الصرف للجودة.

نظرات عامة للمستشارين

يثير هذه القضايا الاستراتيجية "ديفيد لو" - كبير المسئولين التنفيذيين بمختبرات (أداك ADAC) - الحائزة على جائزة مالكولم بالدريدج القومية للجودة في عام ١٩٩٦ - وأحد المسئولين عن تقييم الشركات المتقدمة للحصول على جائزة بالدريدج Baldrige لعدة سنوات، فيقول: "حسبما رأيت في شركتي والشركات الأخرى، كان تحسين وتقييم الجودة يتم في الماضي من أجل الجودة في حد ذاتها دون اعتبار للغايات الاستراتيجية الإجمالية للمنشأة".

ويدلل على ذلك بمثال الشركات الصناعية، التي قد تعطي انعدام العيوب في المنتجات الأولوية رغم أن من المستبعد أن تكون تلك المنتجات ملائمة لنمو ولتطور الأعمال في المستقبل.

"في مثل هذه الأحوال لا يكون تركيز الجهد على العيوب الصفرية مبرراً؛ طالما أن المنتج لن يكون موجوداً ضمن مجموعة أعمال المنشأة على المدى البعيد. ولا جدوى من قياس الجودة أو إدخال تحسينات إن لم تؤثر على أداء المنشأة وربحيتها".

كذلك ينصح لو بإجراء القياسات على فترات منتظمة، ويرى أن لهذه النقطة انعكاسات هامة على التدريب واندماج العاملين وإدراكات الموظفين والاتصالات، فيقول: "لكي يتحقق الإقناع على مستوى المنشأة بأسرها، لابد أن يوضع الأفراد في سياق تحسين الجودة، فمعظم الأفراد يكونون قادرين على الاندماج في الإدارة الاستراتيجية إذا ما تم تعريفهم بغايات العمل وكيف تنسجم مع عملهم وطموحاتهم أو أهدافهم الشخصية".

ويرى توني وايلدمان ـ الذي قام بتنسيق مجهودات شركة تكساس إنسترومنتس يوروب **Texas Instruments Europs** الناجحة للفوز بجائزة الجودة الأوروبية لعام ١٩٩٥ وانضم مؤخراً لمركز بريستول للجودة كمستشار ـ أن هناك ترابطاً وتكاملاً متنامياً بين التقييم الاستراتيجي وأنشطة تحسين الجودة، فيقول:

"ثمة اتجاه نحو تجاوز القياس كعنصر منعزل ـ سواء كان مرتبطاً بالأيزو ٩٠٠٠ أو تكلفة الجودة أو التحكم في العمليات والرقابة عليها ـ والاقتراب من نماذج أكثر تكاملاً"

ويوضح وايلدمان أن هذا الاتجاه يتجاوز بقياس الجودة نطاق المؤشرات الخالصة لجودة المنتج بحيث يشمل مقاييس أوسع لجودة الخدمة في أي منشأة، بما في ذلك الصناع. وهذا المنهج ذو المنظور الأكثر كلية وشمولاً ـ يُوسّع فكرة الجودة في اتجاه تحقيق التميز في العمل من خلال نتائج أفضل موجهة نحو الجودة.

يقول وايلدمان: "إن مقاييس الجودة المرتبطة برضا العملاء ورضا الموظفين والآثار الأوسع لنموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة **EFQM** تحدد وتوجه المؤشرات المتخلفة عن الركب في مجال الأداء المالي".

ثم يسدي النصح قائلاً: "إن نظم القياس التي تدور حول الوظائف من المحتمل أن تولد نتائج أو مخرجات أفضل في نطاق تلك الوظيفة، غير أنه يلزم أن تغطي الوظائف كافة وأن تركز على العمليات لكي يتحقق الأداء الأمثل للأعمال. صحيح أن ميزة ما سوف تتحقق لكن الأداء المتفوق لا يمكن دعمه والحفاظ عليه إلا من خلال إجراء إعادة تصميم وقياس للعمليات الواقعة عند المستويات الأعلى".

ثـم يحذر قائلاً: "يتطلب ذلك إيجاد مصفوفة قياس متكاملة من أجل مختلف المتطلبات الوظيفيـة والعمـليات الرئيسـية التي لم تفهمها بعد شركات كثيرة فهماً تاماً ـ والتصـدي لهـذا الموضوع يتضمن إجراء عملية إعادة تنظيم كاملة في أغلب الأحيـان. إن بوسـعك أن تصـل بالوظائف إلى المستوى الأمثل إلى حد ما من خلال بـؤرة تركيـز أفضل ولكن بدون مدخل موجّه نحو العمليات إلى القياس، يكون من المستبعد تحقيق نتائج دائمة".

ويتمـتع د. ليـس بورتـر ـ الـذي كـان يعمـل في السابق بالمركز الأوروبي لإدارة الجـودة الشـاملة بجامعة برادفورد ويشغل الآن وظيفة مستشار أول بمؤسسة أوكلانـد الاستشارية ـ بخبرة عريضة بموضوعات الجودة الكلية. وفي إطار بحثه فيما إذا كان قياس الجودة عملاً استراتيجياً أم وظيفياً أم تنفيذياً، يقول:

"تسـتلزم الجـودة الكـلية الوفـاء بمتطلـبات العملاء الداخليين والخارجيين وهـو مـا يعـد أمـراً حيوياً أيضاً بالنسبة لعملية التخطيط الاستراتيجي. وتوفر إدارة الجـودة الشـاملة إطـاراً شـاملاً يمكن من ربط الأداء بالأهداف والغايات والمقاييس كوسـيلة لتحقيق أهداف المنشأة وأعمالها. ومع ذلك فالمشكلة التي تواجهها الكثير من المنشآت تكمن في تعريف الجودة الكلية في المقام الأول، فالبعض ما يزال يعتقد أن الجـودة الكـلية عـبارة عن برنامج للرقابة على الجودة يسير من أسفل لأعلى أو منهج نظم من أعلى لأسفل مثل الأيزو ٩٠٠٠".

غـير أن الجودة الكلية ليست هذا أو ذاك ـ فإدارة الجودة الشاملة لابد أن تكـون جـزءاً مـن الغاية الاستراتيجية للشركة وأن تتكامل بشكل منطقي في نطاق الأعمـال. إن الفلسـفة أساسـية أو هامـة بالنسـبة لإدارة الأعمـال مـن خلال ثلاثة عناصر جوهرية هي:

• الأفراد • العمليات • الأداء

وتكون منهجيات أو مُحدِّدات التقييم الذاتي مفيدة في هذا السياق لأنها تتيح إمكانية تكرار معقولة دون تحديد دقيق أكثر مما ينبغي، كما أنها تشجع على وجود بؤرة تركيز على الأعمال.

ويتمثل المفتاح ـ كما يقول بورتر ـ في إدماج فكر الجودة ضمن رؤى فريق الإدارة العليا ولا سيما تلك الخاصة بكبار المسئولين التنفيذيين: "ينبغي على هؤلاء أن يعتنقوا مبادئ تتجاوز نطاق الجودة الكلية أو التميز في العمل حتى يتسنى التصدي لموضوعين: كيف يتم نشر القدرة التنظيمية بما يحقق الأداء المتفوق وما هي عوامل السبب والنتيجة المتصلة بتقديم ذلك الأداء للأطراف ذات المصلحة المتعاملة مع المنشأة"

ومختصر القول أن الدروس الرئيسية المستفادة من الخبراء الاستشاريين هي:

١. ينبغي أن يؤثر قياس الجودة على أداء المنشأة وربحيتها.
٢. يمثل اندماج الموظفين وإدراكاتهم واقتناعهم اعتبارات حيوية.
٣. أن قياس العمليات وليس القياس الوظيفي الصرف هو الذي سيحقق في النهاية ميزة مستديمة للمنشأة.
٤. يجب أن تترابط مقاييس الجودة وتتكامل مع المقاييس الأخرى الخاصة بالعملاء والأفراد.

وسوف تطرح المؤشرات البحثية التالية قواعد إرشادية حول موضوع إيمان الإدارة العليا لما يتمتع به من أهمية، وما إذا كان كبار المسئولين التنفيذيين منخرطين عمليا وواقعياً في عملية تقييم الجودة وإلى أي مدى يجري استخدام أشكال أكثر تكاملاً لقياسات الجودة أو تقييمها.

المؤشرات البحثية

تم في أواخر عام ١٩٩٦ إجراء استقصاء لعدد ٢٣٠ من قادة الأعمال في المملكة المتحدة وفرنسا وألمانيا بواسطة المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM، وأظهر الاستقصاء أن ٥٦٪ من المستجيبين في المتوسط لم يخصصوا وقتاً كافياً لإدارة الجودة، وقد بلغت تلك النسبة ما يقرب من ٧٠٪ بين المديرين بالمملكة المتحدة. وتشمل النتائج الهامة الأخرى ما يأتي:

- ذكر ٦٧٪ أن إدارة الجودة أكثر أهمية مما كانت قبل ١٢ شهراً ـ وذكرت نسبة ٢٪ فقط رأياً مخالفاً لذلك.

- ٦٠٪ من المستجيبين البريطانيين سوف يزيدون الإنفاق في هذه الناحية مقابل ٥٠٪ من المسئولين التنفيذيين الفرنسيين و ٤٤٪ للمسئولين الألمان.

- لم يوافق ٢٥٪ من المشاركين البريطانيين بشدّة على العبارة التالية: "تعدّ الجودة قضية جوهرية بالنسبة للمسئولين التنفيذيين عند أعلى مستويات المنشأة" ـ بينما جاءت الاستجابة بنسبة صفر و ٥٪ من جانب نظرائهم الألمان والفرنسيين على التوالي.

- نفذّت نسبة ٧٥٪ برنامجاً للجودة وكان الأيزو ٩٠٠٠ هو المنهج السائد بنسبة ٥٨٪ من أفراد البحث.

والجدير بالذكر أنه بعد ذكر أن مساوئ إدارة الجودة تنحصر في البيروقراطية واتجاهات العاملين، وطُلب من قادة الأعمال أن يبينوا إلى أي مدى يتم قياس آثارها. وقد ذكرت نسبة ٢٥٪ أنهم قاموا بذلك بالفعل أو "يرون أن ذلك ممكن الحدوث"، بينما قالت نسبة ٥٢٪ "أن القياس ممكن وإن كان ليس سهلاً جداً" أما نسبة ٩٪ من المسئولين التنفيذيين البريطانيين فقد اعتبرت هذا الشكل للقياس "مستحيل تقريباً".

> يقول كاريل فينك رئيس مؤسسة إدارة الجودة الأوروبية EFQM: "إن النقطة غير الواضحة هي ما إذا كان الأفراد عند أعلى مستويات المنشأة يولون اهتماماً كافياً لهذه البرامج. إن فحوى الرسالة هو أن كبار المسئولين التنفيذيين يجب أن ينخرطوا بدرجة أكبر".

وقد خلّص تقرير صادر عن شركة رينسانس سوليوشن بيزنس انتلجانس **Renaissance Solutions Business Intelligence** بالاشتراك مع مدرسة هارفارد للأعمال في ١٩٩٦ تحت عنوان "ترجمة الاستراتيجية إلى عمل" إلى وجود نقطة ضعف فيما يتصل بربط الجودة والمعايير غير المالية الأخرى بالاستراتيجية. وقد تم التوصل إلى هذه النتيجة بناء على استقصاء لأكثر من ٢٠٠ شركة. وكانت المعايير المستخدمة هي:

- رضا العميل - ٦٠٪.
- الحصة السوقية - ٥٥٪.
- الجودة - ٥١٪.
- رضا الموظفين - ٣٩٪.
- وقت الدورة - ٢٠٪.
- مهارات قوة العمل - ٣٥٪.
- اكتساب العملاء وولائهم - ٣٠٪.

يقول التقرير: "رغم ارتفاع مستوى استخدامها، إلا أن المقاييس غير المالية والأغراض أو الأهداف المرتبطة بها، كثيراً ما يتم التعامل معها بشكل منفصل عن الغايات الاستراتيجية. كما لا يتم إخضاعها لمراجعة منتظمة أو ربطها بالخطط قصيرة المدى أو خطط العمل".

بيد أن إدارة الجودة الشاملة باعتبارها أداة إدارة رئيسية مطبّقة على نطاق واسع - وذلك وفقاً لتقرير صدر عام ١٩٩٦ عن معهد الإدارة / شركة بين وشركاه **Bain & Co.** تحت عنوان "إدارة أدوات الإدارة" بناء على استقصاء أجري لعينة مؤلفة من ٣٠٠٠ عضو بالمعهد حول مدى استعمال ٢٥ أداة لإدارة الجودة الشاملة. وقد جاء ترتيب إدارة الجودة الشاملة على النحو التالي:

- الثالثة من حيث الأهمية بالنسبة للمسئولين التنفيذيين البريطانيين - بنسبة استخدام قدرها ٦٨٪.
- الثامنة بالنسبة للمديرين الأمريكيين - ٧٢٪.
- الترتيب الثالث في المنشآت الأوروبية - ٧٠٪.
- الترتيب الأول بالنسبة للمسئولين التنفيذيين الآسيويين - ٧٨٪.

أما من حيث الرضاء عن استخدامها، فقد جاءت إدارة الجودة الشاملة في المرتبة السادسة في كل من المملكة المتحدة وأوروبا، بينما لم تظهر على الإطلاق ضمن المراتب العشر الأولى بالنسبة لمسئولي أمريكا الشمالية وآسيا.

ويقدّم بحث أجري عن الولايات المتحدة عام ١٩٩٣ من قِبل مجموعة دلتا الاستشارية لحساب مؤتمر الجودة القومية لمائدة الأعمال المستديرة - نموذجاً مناقضاً جديراً بالدراسة.

وقد تم إجراء استقصاء لأكثر من ١٥٠ من المسئولين التنفيذيين ومسئولي الجودة في ١٠٦ شركة بشأن ما يبذلونه من مجهودات متصلة بإدارة الجودة الشاملة. وقد سئل قادة الأعمال عن احتمال أن تصبح إدارة الجودة الشاملة مبادرة عليا على مستوى المنشأة بأسرها بحلول عام ٢٠٠٠ ـ ومن ثمّ فقد طلب منهم طرح توقعاتهم وتنبؤاتهم للأعوام السبعة التالية. وقد أجاب ٤٥٪ من أفراد البحث بأن ذلك سيحدث قطعاً وأشار ٤١٪ إلى أن ذلك محتمل الحدوث بينما أعربت نسبة ٧٪ منهم عن عدم تأكدها وقال ٧٪ أنه ربما لا يحدث ذلك.

أمّا تعليقات مسئولي الجودة فقد كانت ذات دلالات هامة، إذ قال أحدهم "لن تكون الجودة قابلة للتمييز عن غايات العمل سواء من الناحية الاستراتيجية أو التكتيكية"، بينما قال آخر "لن يكون من الضروري التفريق بين الجودة وأسلوب أدائنا للأعمال".

وقد خلصت دراسة مجموعة دلتا الاستشارية إلى نتائج هامة أو على الأقل أثارت نقاطاً جديرة بأن يتم إدراجها ضمن جدول أعمال أي فريق تنفيذي، وذلك كما يلي:

١. من الواضح أن إدارة الجودة الشاملة "حية وعلى ما يرام" وأن لها تأثيراً إيجابياً على الأداء والشركات التي تحقق المنافع الأكبر من ورائها هي التي تستشعر إحساساً بالإلحاح فيما يتصل بتنفيذها.

٢. تتمثل المرتكزات الرئيسية لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة في التدريب والسلوك الإداري والاتصالات والقياس والمعلومات - حيث يكون دور المسئول التنفيذي الأول تأييد ودعم تكامل إدارة الجودة الشاملة مع عمليات الأعمال.

٣. ينتج عن مشكلات تنفيذ الجودة - وفقاً للخبرة الأمريكية على الأقل - منحنيات تعلّم طويلة، كما تؤثر على المهارات والمعارف القائمة وتؤدي إلى وجود إدراكات خاطئة بشأن التكاليف والفوائد.

٤. يقر كبار المسئولين التنفيذيين أنفسهم بأن قضايا القيادة والسلوك والثقافة هي الأكثر جوهرية وإشكالية فيما يتصل بالتنفيذ وأن تسويتها تستغرق وقتاً.

> وفي النهاية يلاحظ التقرير "أنه بعد موجة المجهودات الطليعية الأولى، بدأت إدارة الجودة الشاملة في التطور من مجرد حركة إلى مجموعة من العمليات والممارسات الإدارية التي ستظل ذات أولوية لسنوات عديدة مقبلة".

دراسة حالة

شركة فنادق ريتز ـ كارلتون

جودة العمليات الرئيسية والقياس

ظلت الجودة الكلية أو الشاملة السياسة الرئيسية التي تسير عليها شركة فنادق ريتز ـ كارلتون منذ أن تأسست عام ١٩٨٣ . وترتكز معايير الخدمة في سلسلة فنادق الشركة الفاخرة التي تضم ٣١ فندقاً على شعار "زيارة لا تُنسى"، ويبلغ عدد نزلاء هذه الفنادق ١٠٠ ألف نزيل يومياً، تغادر نسبة ٩٧٪ منهم ولديها هذا الانطباع، وذلك حسبما تشير المقاييس المستخدمة مثل التقديرات الخارجية واستقصاءات ردود الأفعال وتقارير الوقائع والجماعات البؤرية والتغذية المرتدة من الموظفين.

ويبدأ تخطيط جودة الخدمة ـ المتكامل مع تخطيط الأعمال ـ عند قمة الهرم التنظيمي، حيث يمارس فريق القيادة التنفيذية دور لجنة الجودة العليا بشركة ريتز كارلتون المسئولة عن رسم الأهداف استجابة لتغذية مرتدة متعددة المصادر. ومن الناحية العملية يُتوقع من رجال الإدارة العليا أن يمضوا ٢٥٪ من وقتهم في بحث قضايا الجودة. وتوفر تقارير الجودة اليومية بيانات عن ٧٢٠ منطقة عمل منفصلة في المنظومة الفندقية تمهيداً لتحليلها.

يقول باتريك مين ـ نائب الرئيس لشئون الجودة: "إن الحيلولة دون تعرض النزلاء لخدماتٍ سلبية أمر في غاية الأهمية، ومن هنا تعمل التقارير بمثابة إنذارات مبكرة تساعد على رصد واكتشاف المشكلات التي يمكن أن تعوق جهودنا نحو تحقيق أهدافنا المتصلة بالجودة وإرضاء العملاء".

وتصب البيانات في عملية قياس رضا نزلاء الفنادق التي يترتب عليها في النهاية إنجاز مشروعات تحسينية وإجراء مراجعات ربع سنوية من قبل لجنة التوجيه.

إن تحسين الجودة وخفض التكاليف وزيادة السرعة كلها أمور جوهرية وأساسية بالنسبة لتنافسية وربحية ريتز ـ كارلتون، ومن ثمّ تأتي مشروعات التحسين من مصادر عديدة بالإضافة إلى تقارير الجودة ـ مثل تخطيط الأعمال واستقصاءات العملاء ومدخلات المبيعات أو الموظفين عند أي مستوى من مستويات قوة عمل الشركة التي يبلغ قوامها ١٤ ألف موظف.

وتدار معظم مشروعات التحسين بواسطة فرق ينتمي أفرادها لكافة وظائف الشركة، ويتم في العادة استكمالها في فترة تتراوح بين ٦ و ١٢ شهراً كجزء من عملية رسمية مؤلفة من ٩ خطوات لتحسين الجودة QIP تقوم على الإدارة واتخاذ القرار بناء على الحقائق والوقائع.

وتشكل QIP واحدة من ست عمليات فرعية للجودة وخفض التكاليف في مصفوفة للعمليات الرئيسية. أما العمليات الفرعية الخمس الأخرى فهي:

- الفحص والمعاينة.
- تكلفة الجودة.
- المفاضلة.
- حل المشكلات.
- تصحيح الأخطاء.

وبالنظر إلى أن تكلفة الجودة تفسر على أنها أكثر من مجرد تقنية محاسبية، فسوف نتناول أبعادها الثلاثة بشيء من التفصيل فيما يلي:

١. تكاليف التطابق (أو المطابقة) تشمل تكاليف الوقاية - الأموال المخصصة للتدريب والاتصالات والاستثمارات الرأسمالية المناسبة يتمثل الغرض الوحيد منها في ضمان إنجاز العمل على أكمل وجه، كما تؤخذ أيضاً تكاليف التقويم - مثل وقت الفندق الذي يتم تخصيصه لإجراء عمليات التفتيش والمعاينة واختبارات الجودة - في الاعتبار.

٢. تشمل تكاليف عدم التطابق الأعطال الداخلية والخارجية أو التكاليف الزائدة مثل الكماليات غير الضرورية أو تقديم عروض شديدة البذخ.

٣. تكلفة الفرص الضائعة، وهي عبارة عن الأرباح المحتملة والتي لم تتحقق نتيجة لهروب العملاء أو تناقص حجم المعاملات مع العملاء الموجودين. ويُعد رضاءُ العملاء وولاؤهم والاحتفاظ بهم أموراً أساسية في هذا السياق.

يتحدث "مين" شارحاً ذلك فيقول: "تركز كل خططنا على توجيه الموارد بفعالية - الوقت والمال والأفراد - نحو تحقيق رغبات وحاجات نزلائنا بغية توفير تحسينات متواصلة في الأسعار والقيمة. إننا نهدف إلى أن نكون شركة الضيافة الأولى وأن نحتفظ بعملائنا بنسبة ١٠٠٪".

ويقول "مين" إن شركة ريتز - كارلتون تقيم نفسها بالقياس إلى الشركات الأفضل في قطاعها أو في أي صناعة أخرى، فالتقديرات الخارجية المستقلة تأتي -

على سبيل المثال ـ من رابطة شركات السيارات الأمريكية ودليل سفر موبيل ومؤسسة Zagat Survey المرموقة. وفي الولايات المتحدة صنّفت ـ المؤسسة الأخيرة مجموعة الفنادق موضوع الدراسة على أنها معيار المفاضلة الأمريكي على مدى العامين الماضيين لأنها كانت الوحيدة التي حصلت على أعلى تقدير ممكن فيما يتعلق بمميزات الخدمة كافة.

وتغطي معايير Zagat النواحي الأكثر قبولاً من جانب العميل الذكي / الحريص ـ مثل الاعتمادية والخدمة ذات الطابع الشخصي وحُسن المعاملة وتميز جودة الأطعمة والمشروبات والحصول على قيمة توازي النقود المدفوعة فيها.

ويضيف "مين" أن شعار مجموعة الفنادق وهو: "سيدات وسادة يخدمون سيدات وسادة" يُمثّل معتقداً ثقافياً أنشئه المسئولون التنفيذيون، ويمارس بواسطة العاملين ويعايشه العملاء. إذ يقول: "إن الجانب الأكبر من مسئولية ضمان ممارسة وتطبيق معاييرنا الذهبية، يقع على عاتق موظفينا. وهؤلاء يتم إخضاعهم لاستقصاء سنوي للتحقق من مستويات رضاهم وإدراكاتهم ودرجة فهم كل منهم لحقيقة أن تميز الخدمة يشكّل أولوية عُليا ـ وقد ذكر ٩٣٪ منهم أنهم يفهمون ذلك في أحدث استقصاء لنا".

ومختصر القول إن شركة فنادق ريتز ـ كارلتون هي الأفضل وإنها تتقدم بنسبة ١٠٪ على أقرب منافسيها في الريادة السوقية ـ وكان هذا المنافس نفسه رائداً قبل ثمانية أعوام. وقد فازت الشركة بأكثر من ١٢٠ جائزة للجودة أو كأفضل فندق منذ ١٩٩١، بالإضافة إلى جائزة مالكوم بولدريج القومية للجودة عام ١٩٩٢. ومما يذكر أنه منذ ذلك الحين لم تضطر الشركة لتنظيم حملة إعلانية واحدة اعتماداً على سمعتها الطيبة. وهي تقدّر أنه مقابل كل دولار مستثمر في تحسين الجودة، يتراوح العائد بين ٥ و ١٠ دولارات.

الفصل الثاني

الممارسات المؤسسية الأفضل

نشأة وتطور التقييم

من الواضح أنه بمرور الوقت قد تطور تقييم الأداء المتصل بالجودة وما يزال يتطور، فبعد أن كان يركز بشكل تام على التطابق مع المواصفات - العيوب مثلاً - برزت تفسيرات ذات منظور أكثر كلية وشمولاً وهي ما تزال تشمل أبعاد التطابق (أو المطابقة) ولكنها تضم أيضاً مجالات ونواحي أخرى هامة.

وينصب التركيز الآن - من خلال إدارة الجودة الشاملة في أغلب الأحيان - على إرضاء العميل والتكامل داخل نظم الإدارة وقياس أداء العمليات، وليس على المخرجات البحتة - كما في التحكم في العمليات والرقابة عليها - والقياس التنبؤي أو المتصل بالعمل. والواقع أن سؤالاً هاماً أثير في ورقة "تصميم نظم قياس الأداء: استعراض للمؤلفات وأجندة بحثية" عام ١٩٩٤ ألا وهو: هل ينبغي أن ترتبط مقاييس الأداء بالتركيز على العمليات أم على مخرجات العمليات أم كليهما؟.

ولا توجد إجابات واضحة محددة لهذا السؤال حيث أن لكل منشأة منطقها الخاص والنتائج التي تبرهن عليه. غير أن هناك شيئاً واحداً مؤكداً وهو أنه كلّما اكتسبت الشركة صفة العالمية كلمّا عظمت التوقعات الداخلية والخارجية. وقد حدا هذا السيناريو ببعض اللاعبين على الساحة العالمية إلى تصميم فلسفات أو محددات تقييم الجودة الخاصة بهم لمواكبة ومسايرة التحول سالف الذكر في محاور التركيز، وتستخدم تلك الفلسفات أو المحددات في حالات كثيرة في قياس أداء جودة المورّد.

ويمكن القول إجمالاً إن المنافسة الشديدة والحصة السوقية و "لحظات الحقيقة" الإيجابية التي يعايشها العملاء كانت المحددات التي شكّلت التطورات التي حدثت، ومن ثمّ فلها أبعاد استراتيجية.

وتُعد شركة هيوليت باكارد ـ رائدة تكنولوجيا المعلومات في العالم ـ مثالاً لذلك، حيث تتمثّل منهجيتها في نظام نضج الجودة Quality Maturity System ـ الذي يتألّف ـ من خلال مبادئ القيادة والمشاركة المتمثلة في: توجيه الجودة ومساهمات الموظفين والإدارة والتدريب ـ من أربعة عناصر متكاملة هي:

١. **بؤرة التركيز الاستراتيجية** ـ وترتكز على مقاييس: استقصاءات الرضاء وعمليات التغذية المرتدة والمفاضلة مع المنافسين.

٢. **عملية التخطيط**: وتشمل خطط الأعمال الاستراتيجية، تخطيط Hoshin (وهو مصطلح ياباني يقصد به نشر السياسة من خلال عدة خطوات هامة مثل وضع الغايات ووسائل تحقيق الغايات ونشرها ومراجعات سير العمل)، والمراجعات التخطيطية.

٣. **إدارة العمليات**: التعرف والتوثيق والإدارة، والمراقبة وتحسين العمليات.

٤. **دورة تحسين المشروعات بناء على تطبيقات**: خَطِّط، وافعل، وراجع وتصرّف.

والحقيقة أنه توجد أربعة مستويات للمقاييس المرتبطة بمنهجية الجودة، وتلك هي مقاييس الأداء المفردة مثل العيوب وأوقات الاستجابة، ومقاييس العمليات الرئيسية المتصلة بأساسيات العمل بما في ذلك إيجاد أو إنشاء الطلبيات والعملاء وتنمية الأفراد، ومراجعات التخطيط، ونتائج العملاء.

وهي تتكامل مع عملية إدارة الأعمال، رغم أن "إيان ماي" - مدير الشئون المالية بشركة هيوليت باكارد (المملكة المتحدة) - أوضح في مؤتمر تقييم أداء الأعمال الذي عقدته مؤسسة بيزنس إنتلجانس **Business Intelligence** عام ١٩٩٧ أن مقاييس العمليات هي ركيزة نظام التقييم بالشركة، حيث قال:

"يتم إخضاع هذه المقاييس لمراجعة شهرية على أساس انتقائي، كما يتم إجراء مراجعة شاملة كل ربع سنة حتى يتسنّى تحليل الاتجاهات الحادثة بمرور الوقت"

دراسة حالة

شركة فيليبس للإلكترونيات

عملية التقويم PQA-90

قامت شركة فيليبس باستحداث أربعة مستويات لمعايير الجودة على التوالي خلال التسعينيات في إطار عملية **Centurion** لإعادة الهيكلة، وذلك وفقاً لما ذكره "تيم كريسبين" - مدير توكيد الجودة بمصنع فيليبس لأشباه الموصلات بمنطقة هازيل جروف - في الكلمة التي ألقاها أمام مؤتمر نادي الممارسات الأفضل البريطانية عام ١٩٩٥.

وقد كانت مراحل هذا التطور كما يأتي:

١. تطابق المنتجات مع المواصفات ويتم التأكّد من ذلك بواسطة نظم توكيد الجودة الخاصة بالوفاء بمعايير الأيزو ٩٠٠١ - وقد تمّ استحداث هذه المرحلة عام ١٩٩٠ بالنسبة لمهنيي الجودة بالشركة متعددة الجنسيات.

٢. في ١٩٩١ تمّ استحداث مبدأ التميز التشغيلي، وكان المحدد هو التحسين المتواصل من أجل بلوغ مستويات مناظرة لبرنامج تميزّ الجودة الكلية بشركة فورد للسيارات ـ الذي يُعّد معيار مفاضلة عالمي وقد استخدمته شركة فيليبس من أجل مهندسيها.

٣. مستوى الرضا عن الخدمة: تم استحداثه في ١٩٩٤ مرتكزاً على الشراكات مع الموردين، وتمّ قياسه بواسطة الإدارة باستخدام عملية التقويم **PQA-90**.

٤. أصبح رضا العملاء والموردين والموظفين هو محور تركيز المنشأة مؤخراً ـ ويرتبط بجائزة فيليبس الداخلية للتميز في العمل.

وقد ذكر كريسبين أن عملية التقويم **PQA-90** اعتبرت منطلقاً نحو إيجاد نظير داخلي لجائزة الجودة الأوروبية، لأن تطبيق معايير الجائزة الأخيرة كانت تكتنفه بعض القيود.

> يقول كريسبين: "لقد تعمّدنا أن تكون معاييرنا أقل من معايير جائزة الجودة الأوروبية لكي يتسنّى تطبيقها في كافة المواقع لا الشركة ككل".

ويتضمن هيكل عملية التقويم **PQA-90** ست فئات: دور الإدارة، أنشطة / عمليات تحسين الجودة، نظام / إجراءات الجودة، العلاقات مع العملاء، العلاقات بالموردين والنتائج. ووفقاً لتقرير "جودة فيليبس" الذي نشره مجلس الجودة عام ١٩٩٥، يتم إخضاع هذا الهيكل لثلاثة اختبارات متتابعة على مستوى عالٍ لتقييم تحسين الجودة وسير العمل في عمليات التغيير الداخلية:

١. **التقييم الذاتي**: تقوم إحدى وحدات الأعمال بتطبيق معايير التقويم PQA-90 على أنشطتها الخاصة والتعّرف على فرص التحسّين وقياس التقدم الذي تّم إنجازه.

٢. **التدقيق بواسطة الأقران**: بالإضافة لما سبق، يقوم فريق من الزملاء بإجراء فحص شامل للوحدة، موفراً بذلك منظوراً أوسع يساعد على التعلّم عبر الحدود بين الأقسام والوظائف.

٣. **التقويم الإداري**: يقوم رجال الإدارة العليا بتقييم الوحدة للتأكدّ من الالتزام بمعايير الشركة وتقديم تغذية مرتدة عن درجة الالتزام بها أو الانحراف عنها.

وتشير القواعد الإرشادية الخاصة بهذه الاختبارات إلى ما يأتي: "تجتمع كافة عناصر "جودة فيليبس" في عملية التقويم PQA-90 التي تشكل آلية لإغلاق حلقة التحسّين الخاصة بالعملية نفسها. ويتم من خلال عمليات التدقيق تقييم النتائج والعمليات طبقاً لمعايير متنوعة واستخدام حالات الانحراف عن المعايير كفرص للتعلم".

ويتم تشجيع وحدات أعمال فيليبس التي تطّبق بنجاح معايير التقويم PQA-90 على العمل من أجل نيل الجوائز الخارجية المعتمدة، فإن لم يكن ذلك مناسباً، يمكنها أن تدخل مسابقة جائزة فيليبس للتميز في العمل PBE كوسيلة بديلة للتقدير، وفي هذه الحالة يتم تقييمها وفقاً لمعايير جائزة الجودة الأوروبية.

وتوفر عملية التقويم PQA-90 حوالي ٦٠٪ من اشتراطات جائزة الجودة الأوروبية وجائزة فيليبس للتميز في العمل PBE ويعتقد أن الوفاء بمتطلبات عملية التقويم PQA-90 يساوي ٤٥-٥٠٪ تقريباً من درجات جائزة الجودة الأوروبية. ويستغرق الانتقال من PQA-90 إلى التميز في العمل عامين على الأقل تبعاً لعدة عوامل، مثل الحجم ومدى حُسْن تناول قضايا الجودة والجهد المكرس للتحسين.

دراسة حالة

شركة فورد للسيارات

محددات تميز الجودة

يمثل التحسين الهدف الأساسي لبرنامجي قياس بشركة فورد للسيارات. **الأول هو برنامج التقييم الذاتي فيما يتصل بتميز الجودة الكلية TQE** الذي تمّ تدشينه في ١٩٨٧، من أجل الموردين الخارجيين وتمّ تطبيقه على الموردين الداخليين بعد ذلك بثلاثة أعوام. أما **الثاني فهو معيار السيارات العالمي QS-9000** الذي تمّ تصميمه بالإشتراك مع شركتي جنرال موتورز وكرايزلر وأستحدث في الولايات المتحدة الأمريكية عام ١٩٩٤ وفي أوروبا في منتصف عام ١٩٩٥.

ويحدد برنامج الجودة الكلية **TQE** متطلبات الموردين في أربعة مجالات:

١. **الجودة**: ويتضمن هذا القسم ٢٠ معياراً تدور حول: التخطيط والأساليب الإحصائية والقياس / التدقيق، والعملاء وعمليات الدعم.

٢. **الهندسة**: التصميم، وتطوير المنتجات، والاختبار، والهندسة التصنيعية، والمعالجة والدعم ـ ويُستخدم أكثر من ٤٠ معياراً في هذا القسم.

٣. **سبعة معايير للتسليم.**

٤. **الجوانب التجارية**: تنافسية الأسعار، والقدرات وسرعة الاستجابة لاحتياجات العمل، ويوجد ١٢ معياراً في هذا القسم.

ويعتبر البرنامج أعلى صور تقدير شركة فورد للموردين، وهو يضع حدوداً دنيا جديدة للأداء ويرسي معايير ثابتة ومتسّقة للجودة على مستوى العالم. ولكي يحصل الموردون على تقدير الجودة الكلية **TQE**، ينبغي أن يحرزوا درجة لا تقل عن ٩٠٪ في كل قطاع - وقد تّمت إجازة ٣٠ مورداً خارجياً و ١٦ مورداً داخلياً من أصل ٢٠٤٠ مورداً عالمياً.

ووفقاً لأحد مسئولي الجودة بشركة فورد، يمكن لأي مورد أن يستخدم عملية التقييم الذاتي ويتأهل لجائزة تميز الجودة الكلية **TQE**، وإن كان ذلك ليس شرطاً للتعامل مع الشركة.

ثم يضيف: "إن قرار الاشتراك في المسابقة من عدمه متروك للمورّدين، ولكن من الواضح أن الشركات الحاصلة على جائزة الجودة الكلية **TQE** تكون في وضع استراتيجي أفضل من تلك التي تكون غير حائزة عليها، وذلك بسبب الجهد الذي تكرسّه الفئة الأولى من أجل ضمان بلوغ العمليات والنظم المستوى العالمي وتحسّينها باستمرار. وتنظر شركة فورد للموردين الحائزين على جائزة الجودة الكلية **TQE** على أنهم شركاء استراتيجيين على المدى الطويل".

ونجد على العكس من ذلك أن نظام الجودة **QS-9000** يحدد التوقعات الأساسية لشركات السيارات الكبرى الثلاث تجاه الموردّين الخارجيين والداخليين ويعمل على تحقيق الانسجام والتوافق بين متطلبات صناعة السيارات العالمية والفكرة الأساسية هنا هي التشجيع على إيجاد جودة أفضل بتكاليف أقل وإلغاء أو

استبدال التقويمات الميدانية المتعددة وأشكال رفع التقارير المختلفة التي كانت تستخدم فيما مضى.

تشكل الأيزو ٩٠٠٠ محور وقلب نظام الجودة هذا إلى جانب متطلبات إضافية خاصة بالعملاء مثل تخطيط الجودة المتقدم وتخطيط الأعمال والموافقة على الأجزاء الجديدة، وتحليل نسق وأثر الأعطال.

وقد كانت شركة **Polywheels Manufacturing** الكندية ـ الحائزة على شهادة الاستحقاق الكندية في التميز في ١٩٩٦ ـ هي أول شركة كندية تسجل بنظام الجودة **QS-9000** لدى شركة فورد. فقد أدركت الشركة التي تصنع أجزاء سيارات مشكّلة في قوالب بالهواء المضغوط ـ أن النظام الجديد هو جواز المرور لممارسة الأعمال مع أي من الشركات الكبرى الثلاث.

ورغم أن الشركة الكندية كانت قد تبنتّ نظام **Q-101** للجودة في عام ١٩٩١ ـ وهو النظام السابق لنظام **QS-9000** ـ إلا أن المسئولين التنفيذيين بها أدركوا أن توكيد الجودة ما هو إلا جانب واحد في الجودة الكلية. وعلى امتداد الأعوام الستة الماضية، تمّ إدماج مبادئ ومقاييس الجودة ضمن عملية تخطيط التحسين ويتم نشر أهداف العمل عبر المستويات التنظيمية بشكل متتابع حتى خطوط الإنتاج.

وتستخدم شركة **Polywheels** أساليب، مثل التخطيط المتقدم لجودة المنتجات للتأكّد من سرعة تحويل احتياجات فورد وغيرها من العملاء إلى أجزاء مصممّة ومنتجة. وفيما يتعلق بنتائج الأعمال، انخفضت معدّلات الخردة بدرجة كبيرة وارتفعت الإنتاجية وكفاءة العمليات منذ تطبيق معايير **QS-9000**، وأصبحت الشركة من موردي الصف الأول في صناعة السيارات رغم أن عدد العاملين بها لا يزيد على ١٥٠ موظفاً.

وكنموذج بريطاني مناقض، كانت شركة **Dunlop-Topy Wheels** ومقرها كوفينتري أول مورد لشركة جنرال موتورز - أوروبا يتم تسجيله في نظام **QS-9000**، وقد تحقق ذلك في غضون ثمانية شهور فيما بين مايو وديسمبر ١٩٩٥.

يقول "بوب مورجان" - العضو المنتدب للشركة: "لقد تشبثنا بالمعيار بسبب تركيزه الفريد على تخطيط الأعمال وتحسّين الجودة. وكان بمثابة مقياس مثالي لتقييم مدى تقدمنا".

ووفقاً لمدير الجودة بالشركة - "جون سونينسشتاين" - في تقرير التميز التنظيمي لعام ١٩٩٦، يمثل **QS-9000** معيار مفاضلة عالمي جديد يساعد على الاقتراب من نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة **EFQM** للتميز في العمل ويؤكد قدرات دنلوب توبي ذات المستوى العالمي.

إذ يقول: "لقد وفرت لنا الأيزو ٩٠٠٠ - باعتبارها قاعدة - ميزة هامة تضمن لنا الإجازة، غير أن **QS-9000** تركّز أكثر على أداء العمل. وتلك هي الكيفية التي نفسر بها الجودة الكلية على أية حال".

دراسة حالة

فيدرال إكسبريس

تميز الخدمة

تنطبق الجودة الكلية وأداء الأعمال بدرجة مساوية على المنشأة الخدمية أيضاً التي ظلتّ فيدرال إكسبريس تجسدها لأعوام طويلة. ففي كل يوم يتم نقل ٢,٥ مليون طرد واستلام ٣٨٠ ألف مكالمة ونقل ٤٥ مليون رسالة إليكترونية. ويشكل التميز التشغيلي حتمية الشركة الموجهة بواسطة إدارة الجودة الشاملة والمرتكزة على فلسفة أعمالها القائمة على الأفراد والخدمة والأرباح **PSP**. ويوضح مدير الموارد البشرية بالشركة "ستيف روثفورد" أن دورة **PSP** تبدأ بخطة الأعمال الاستراتيجية ثم يتم نشرها تتابعياً إلى كل مستوى تشغيلي، وهي تشكل في الحقيقة عملية الإدارة بالأهداف والنتائج.

> يقول روثفورد: "تُعد الإدارة التنفيذية بيانات مكتوبة تُحدد دورها في تحقيق الأهداف المؤسسية ويتم بعد ذلك نشرها تتابعياً إلى كل مستوى في الهرم التنظيمي. ويتم ربط كل فرد بغاية يحددها مديره المباشر".

ويتم تقييم الأداء طبقاً لعدد ١٢ مؤشراً لجودة الخدمة **SQIs** وترتبط المؤشرات بدورها بنواحٍ مثل عمليات التسليم والتسلم والطرود المفقودة وشكاوى العملاء. وتمثّل **SQIs** الأساس الوطيد لقياس أداء الأعمال ويتم إعطاء كل منها أوزاناً أو ترجيحات لعكس السمات أو الخصائص التي يعتبرها العميل أساسية وجوهرية ، وبذلك يتم خلق صلة مباشرة بمتطلبات العميل ورضاه.

ونتيجة لذلك، تقاس خدمة العملاء - أو تميز الخدمة بالنسبة لفيدرال إكسبريس - بدقة يومياً. ويتم تجميع درجات الأفراد والمحطات في صورة تقدير إجمالي للمؤسسة كل أسبوع باستخدام نظام **Super Tracker** الإليكتروني ويتم إبلاغ النتائج لكافة العاملين - وعددهم ١٢٧ ألف موظف - من خلال الشبكة التليفزيونية الداخلية لشركة فيدرال إكسبريس ووسائط أخرى والمديرين المحليين.

يقول روثفورد: "يتم أخذ جزئيات **SQIs** في الاعتبار في نطاق خطة الأعمال الإجمالية ووفقاً للأهداف الاستراتيجية، ولذلك إذا أردنا أن نقدمّ خدمة أكثر إعتمادية، ينبغي على الفرق التشغيلية أن تركزّ على الجوانب العملية لما يطلب منهم تحقيقه وحالة أدائهم كل أسبوع".

وكمثال لذلك يتم قياس أداء ناقلي المراسلات يومياً وفقاً للمعايير المؤسسية وربطه بنظام **SQIs** وجودة الخدمة. وتشمل المؤشرات الخاصة بناقلي المراسلات البالغ عددهم ٣٧ ألف شخص المواعيد النهائية للاستلام والتسليم إلى جانب كميات الطرود في الميل الواحد والساعة الواحدة والمسار الواحد. كما يشكّل المظهر والأسلوب الشخصي معايير هامة أيضاً.

يقول روثفورد: "غير أننا لا نريد أن يكون الدافع الوحيد لدى الموظفين هو تسليم الطرود تحقيقاً لأغراضهم، إذ يجب أن يفعلوا ذلك بالأسلوب الصحيح عن طريق العمل بشكل أكثر ذكاء وليس بجد أكبر، فعملاؤنا لن يعجبوا بناقل مراسلات يلقى في وجههم طرداً لأنه متعجل لتوصيل الطرد التالي".

ويتم إخضاع أداء ناقلي المراسلات للمراجعة مرتين سنوياً، ونصف هذه المراجعات يُركز على الغايات المتصلة بالأداء على الطرق وعمليات التسلم والتسليم. ويقوم ناقلو المراسلات ـ بالاشتراك مع المديرين ـ بوضع قواعد إرشادية وأهداف معيارية لما يعتبره الطرفان الممارسة الأفضل في مجال العمل هذا.

وترتبط المكافآت أيضاً بالعملية، ففي حالة تجاوز أهداف ناقلي المراسلات يحصلون على علاوة كجزء من تعويض مرتبط بالأداء، كما يتم صرف مبالغ أخرى إجمالية تقديراً للالتزام الفردي الخاص أو نجاح الفريق التشغيلي الذي يعمل ناقل المراسلات في إطاره.

ويَخلُص روثفورد إلى ما يأتي: "من الناحية الاستراتيجية، يوجد ارتباط متكامل بين الأداء الاستراتيجي والمكافآت والرضا من ناحية أخرى، من خلال العملاء. فإذا أوليت أفرادك قدراً كافياً من العناية، سوف يقدمون للعملاء نوعية الخدمة التي يريدونها وينتج عن ذلك أرباح بالتالي. إنها دورة لا تعمل بنظام معيّن من ناحية قابلية القياس".

نقطة التكامل:

تتمثل الرسالة المحورية لتقارير الحالة المذكورة آنفاً ـ بلا أدنى شك ـ في أن أي شكل للقياس المرتبط بالجودة الكلية ينبغي أن يتكامل مع نظم أو عمليات إدارة الأعمال حتى يسهم في التحسّين وتحقيق نتائج أفضل أو تشكيل قدرات المنشأة ولابد أيضاً من اتخاذ إجراءات للمتابعة حتى لا يتحول القياس إلى عملية ممارسة بحتة للمقاييس.

وللتكامل بُعد ثانٍ متصل بالارتباط بالنماذج أو المنهجيات الأخرى، فعلى سبيل المثال، تترابط عملية التقويم **PQA-90** بشركة فيليبس مع نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة وجائزة التميز في العمل الخاصة بها **PBE**، على حين ينطلق نظام الجودة **QS-9000** بشركة فورد من الأيزو ٩٠٠١ ويمتد إلى تخطيط الأعمال، وهو ما يقرب أي مستخدم خطوة من التميز في الأعمال والتقييم الذاتي.

أما البعُد الثالث في تكامل تقييم الجودة فيتعلق بالأفراد ـ وناحية المعايير السلوكية والمكافأة والتقدير ـ التي تكون صعبة أحياناً. ووفقاً لخبرة فيدرال إكسبريس، إذا أمكن البرهنة عملياً على تقديم الموظفين مساهمات في مؤشرات جودة الخدمة اليومية والأسبوعية المتصلة بمحطات العمل أو الشركة، فإن الأداء ـ وبالتالي الأعمال يتحسّن تبعاً لذلك.

الفصل الثالث

إعادة التفكير في تقييم الجودة

بُعد الأفراد

يثير تقرير الحالة الخاص بفيدرال إكسبريس نقطة هامة جديرة بالدراسة والاعتبار فيما يتصل بالجودة الكلية وقياسها الاستراتيجي ـ ألا وهي أن خط البصر الممتد بين الجُهْد الفردي ومناهج الجودة والنواتج والمكافأة في غاية الأهمية. ويُعد ناقلو مراسلات فيدرال إكسبريس ـ المجمّعون في صورة محطات وفِرَق موزعة على ما يزيد على ٢٠٠ دولة ـ مثالاً ممتازاً لهذه الدورة في الواقع العملي.

إن قضية الأفراد لا تقل أهمية في البيئات التصنيعية، فقد استخدمت شركة هاني ويل متعددة الجنسيات المتخصصة في تصنيع نظم التحكّم ـ مثلاً ـ معظم مقاييس الجودة المعيارية كمقاييس أساسية حتى استحدثت إدارة الجودة الشاملة باعتبارها عملية الأعمال الرئيسية في أواخر الثمانينيات.

وفقاً لما جاء في تقرير بعنوان "السعي وراء الجودة"، توجد الآن ثلاثة مقاييس رئيسية لعملية إدارة الجودة الشاملة:

- مستويات مشاركة العاملين بما في ذلك التعليم.
- إدراكات أو توقعات الموظفين بشأن المردودات العائدة على هاني ويل من وراء إدارة الجودة الشاملة وذلك من واقع استقصاءات الرأي.
- رضاء العملاء.

وبشكل أوسع أو أكبر تستخدم الشركة مقياساً داخلياً لكل وحدات الأعمال في العالم يُسمى "قيمة جودة هاني ويل HQV" حيث يقوم المسئولون التنفيذيون ـ من خلال التقييم الذاتي بالقياس إلى برامج جوائز الجودة القومية ـ بمراقبة الأداء سنوياً، ويتم منح جائزة HQV للوحدات التي تبلغ مستويات عالمية محددة مسبقاً ـ بناء على مقاييس أداء الموظفين والعملاء والنتائج.

وحسبما توضّح هذه الحالات، فإن إعادة التفكير في قياس الجودة يجب أن يشمل الأبعاد المتصلة بالأفراد ـ القيم والملكية والاندماج أو الانخراط، والتعليم، والتعزيز، والتدعيم من خلال المكافآت والتقدير. ويتعلق ذلك بالنقطة التي أثارها "لي بورتر" من قبل بشأن اعتناق المسئولين التنفيذيين فكر الجودة الكلية من أجل تقديم أداء العمل لكافة الأطراف المعنية ذات المصلحة.

حيث يقول"إن ذلك يدمج في الحقيقة إدارة الجودة الشاملة في فكر المنشأة"

أما بالنسبة "لتوني وايلدمان"، فيمثل الفهم والاتصال موضوعين جوهريين: "عليك أولاً أن تحدد الأولويات بدقة ثم تطلع الأفراد عليها وتوضح المتوقع في كل مستوى بالمنشأة من خلال عملية Catch ball".

ويقصد بالعملية المذكورة منهج تكراري لنشر الخطط وغايات العمل وأهداف التحسين عن طريق الاشتراك في الغايات ـ وطلب المدخلات من الآخرين قبل اتخاذ أي إجراء. ويزعم المستخدمون في العادة أن عملية Catch ball تُشجع على الالتزام والانخراط والمشاركة والملكية وفي بعض المنشآت يتم ذكر كافة الأطراف المساهمة في وثائق المشروعات.

ويجدر بنا هنا أن نورد تعليقاً جاء في التقرير الصادر عن مجموعة الدلتا الاستشارية لعام ١٩٩٣ تحت عنوان "بعد مضي عشرة أعوام على تعلّم إدارة الجودة الشاملة". فقد كشف استقصاء أجرى على ١٠٦ شركة أن إدارة الجودة الشاملة كان لها تأثير "إيجابي" أو "إيجابي جداً" على رضا الموظفين بنسبة ٨٦٪ من أفراد البحث، أو كما قال أحد كبار المسئولين التنفيذيين: "لقد أصبحنا نعلم المزيد عن الجانب المرن في الجودة، فهي لا تحقق نتائج جيدة فقط وإنما أيضاً تحقق إدارة جيدة للموارد البشرية".

وتأكيداً لوجهة نظر وايلدمان سالفة الذكر، اعتبر ثمانية من كل عشرة مستجيبين أن الاتصال المكثّف والمنظم على درجة كبيرة من الأهمية، بينما ذكر ٧٨٪ أن تطوير القياس والمعلومات من أجل دعم عملية حل المشكلات وتخطيط الجودة والتعرف على فرص التحسّين أمور هامة. كذلك فقد ذكر ٨٤٪ من كبار المسئولين التنفيذيين الذين كانوا موضوع البحث أن تدريب العاملين على مفاهيم وأدوات إدارة الجودة الشاملة هو المهم.

وتتأكد النقطة الجوهرية الخاصة بإدماج قضايا الأفراد ضمن إدارة الجودة الشاملة والقياس من خلال دراسة حالة شركة إس جي إس ـ طومسون SGS Thomson الواردة في هذا الفصل والتي تُعد نموذجاً رائداً في العالم الغربي للجودة الكلية وصناعة أشباه الموصلات. فبالإضافة إلى التركيز على العملاء والتحسين المتواصل واتخاذ القرارات بناء على الحقائق والوقائع ـ باعتبارها مبادئ إدارة الجودة الشاملة الثلاثة ـ يوجد مبدآن آخران يربطان عقيدة الجودة الكلية الخاصة بالشركة بالأفراد. وهذان المبدآن هما:

- **التزام الإدارة والقيادة**: التوجيه، والنشر، والدعم، والمراجعة، والاتصال، والتقدير.

- **تدعيم العاملين**: التدريب، برامج ونظم عرض الاقتراحات، والعمل الجماعي، والقياس والتقدير.

وثمة بعد إضافي متصل بالموظفين يساعد على تجميع النقاط المذكورة أعلاه بشأن اندماج الأفراد وتحقيق الجودة والاتصال والفهم، فالتحسّين المتواصل التدريجي من خلال منهج **Kaizen** المعتمد على توكيد الجودة وإدارة التكاليف ونظم التسليم - على عكس بذل جهدين أو ثلاثة سنوياً لتحقيق طفرات درامية - متوطن ومتأصل في أنشطة المنشأة.

والإجراءات قد تأتي من فرد أو فريق وتتم مراجعة سير العمل شهرياً أو كل ربع سنة أو دورياً - حسبما تقتضي الأمور - على مستوى المجموعات والأقسام ووحدات الأعمال والعمليات، وقد حققت الإنتاجية - من خلال تطبيق منهج **Kaizen** - نمواً بنسبة ١٥٪ سنوياً منذ ١٩٩٠.

> يقول "موراي دافين" - نائب الرئيس لإدارة الجودة الكلية والشئون البيئية: "إن منهج **Kaizen** يوفر إطاراً من شأنه أن يوحّد ويركّز عدداً لا يحصى من مبادرات التحسّين، فلقد تفشّت تحسّنات **Kaizen** بدرجة أصبح من الصعب معها أن يتم تتبعها جميعاً".

ويرتبط القياس أيضاً بمبادئ الجودة الكلية في شركة إس جي إس طومسون SGS Thomson ومعاييرها المؤسسية. فعلى سبيل المثال: يتضمن استقصاء مناخ العمل أو آراء الموظفين السنوي أكثر من ٥٠ نقطة تغطي:

- المنشأة.
- صورتها الذهبية.
- العمل.
- المهارات.
- الأدوات.
- التدريب.
- الاتصال.
- العمل الجماعي.
- العلاقات.
- المشكلات والقضايا.

والنقطة الهامة الجديرة بالذكر هنا هي أن استجابات العاملين نحو إدارة الجودة الشاملة والتحسّين المتواصل يتم استطلاعها في الوقت الذي يقيس فيه استقصاء مناخ العمل أيضاً مشاعرهم حيال مبدأ التزام الإدارة الذي أشرنا إليه سابقاً. ويتم تعزيز ذلك رسمياً بواسطة استقصاء دور إدارة الجودة الشاملة الذي تجريه الشركة.

وهذا الاستقصاء عبارة عن طريقة أو وسيلة للأداء السلوكي مؤلفة من ٢٥ سؤالاً ويجرى استخدامها حالياً من جانب ٨٠ من مجموع ٢٥٠ مديراً بالإدارة العليا، حيث يقومون باستكمال بيانات الاستقصاء بأنفسهم لتقييم أدائهم ذاتياً، بمقارنته بمعايير إدارة الجودة الشاملة. ويقوم المرؤوسون أيضاً باستكمال بيانات استمارات الاستقصاء لطرح نظرة من أسفل إلى أعلى حول مدى جودة قيادة الجودة الشاملة TQM.

المجالات الحيوية الواجب التصدي لها

إن هذا المستوى من المشاركة يجلب نجاحاً أكبر لأعمال شركة إس جي إس طومسون SGS Thomson، ويشكل نقطة أساسية قد أثارها "محمد زيري" في كتاب "تقييم الأداء من أجل تحقيق نتائج الأعمال" عام ١٩٩٤. ويشغل د. زيري وظيفة أستاذ كرسي في إدارة الممارسات الأفضل بالمركز الأوروبي لإدارة الجودة الشاملة التابع لجامعة برادفورد ويعمل مستشاراً لعدد كبير من المنشآت حول هذا الموضوع.

ويؤمن د. زيري إيماناً راسخاً بأن اندماج أو انخراط الأفراد كمسئولية موزعة يكون جوهرياً عند تنفيذ نظم قياس الأداء من خلال إدارة الجودة الشاملة، ويرى أن هناك ستة مجالات حيوية أخرى يتعيّن التصدّي لها وهي:

- امتلاك بؤرة تركيز على العملاء.
- فهم العملية بوضوح.
- إجراء تدقيق لقياس الأداء.
- تخطيط قياس الأداء.
- تنفيذ النظم.
- إقامة آليات للمراجعة.

ويشير زيري إلى أن قياس أداء الجودة الكلية يتضمن ١٣ خطوة، مصنفاً إياها إلى ٦ للتخطيط و ٧ للتنفيذ وتشمل المجموعة الأولى ما يأتي:

- الغرض من القياس.
- المزج بين المقاييس الفردية والمقاييس الجماعية.
- إرساء المؤشرات.

- إدراج وتضمين حاجات العملاء الداخليين والخارجيين.
- الاختيار المتأني للمقاييس في ضوء معايير الأداء.
- السماح بالوقت الكافي للتكيف مع المقاييس الجديدة والتعلّم.

وخلاصة القول أن النقاط الحيوية المتصلة بتطبيق مقاييس إدارة الجودة الشاملة تشمل - من وجهة نظر زيري - إجراء تحليل للتكلفة والعائد، ونشر التقييم على أوسع نطاق ممكن عبر عمليات الأعمال، وتضمين التقييم قدراً كافياً من المرونة لعكس التغيرات التي تطرأ على النوايا والمقاصد الاستراتيجية.

> يقول زيري: "لهذا السبب ينبغي إخضاع نظم التقييم للمراجعة المستمرة من أجل دعم ومساندة عمليات اتخاذ القرارات الدقيقة".

مراجعات الجودة

توجد حقيقة هامة ترتكز عليها النقاط التي طرحها د. زيري - وهي أن مراجعة قياس الجودة ونتائجه تعمل بمثابة عملية استقصاء على مستوى أعلى للتحقق من سير استراتيجية المنشأة وأعمالها في الطريق المرسوم، أو لتقييم القدرات في ضوء أي تغيرات في النوايا الاستراتيجية.

وتستخدم شركة موتورولا عملية مراجعة رئيسية لتقييم الأداء بالقياس إلى عملية سيكس سيجما **Six Sigma** لديها، كما يوجد لدى **Armstrong World Industries Business Products Operations (BPO)** إطار متعدد الأوجه لمراجعات الجودة التي يؤديها أعضاء فريق قيادة الجودة. كذلك

تستعين شركة توشيبا الفرعية بالمملكة المتحدة ببرنامج لمراجعة الجودة يعتمد بالكامل على التفاعل المباشر مع العملاء. ولكل هذه المبادرات نواتج استراتيجية.

وفي ضوء وجود قيادة إدارة الجودة الشاملة وعملية سيكس سيجما Six Sigma، تستخدم شركة موتورولا عملية ربع سنوية للمراجعة الإدارية كان يطلق عليها في السابق اسم "مراجعة نظم الجودة QSR". ووفقاً لما جاء في تقرير جائزة الجودة الأوروبية لعام ١٩٩٦، فإن هذه العملية عبارة عن نموذج تدقيق داخلي مطور ذاتياً، يتم توجيهه بواسطة دليل ـ يجري حالياً إجراء التحديث السنوي العاشر له ـ وعشرة نظم فرعية هي:

- نظام إدارة الجودة.
- المنتجات والتكنولوجيا الجديدة.
- الرقابة على الموردين.
- إدارة العمليات والتحكم فيها.
- برامج بيانات الجودة.
- تقنيات حل المشكلات.
- التحكم في معدات نظم القياس.
- إشراك العنصر البشري.
- تقييم رضاء العملاء.
- توكيد جودة البرمجيات.

ويشير التقرير إلى أن كل إدارة وقسم تخضع لعملية (مراجعة نظم الجودة QSR) إلزامية كل عامين وذلك من قِبل فريق من ٧ ـ ٨ أعضاء يتم تشكيله من بين ٢٠٠٠ مسئول تقييم داخلي. وتحصل الوحدات على تقدير عددي في كل نظام فرعي، ويُستخدم التقدير في التعرف على مواطن القوة والضعف، كما يستخدم عدد كبير منها أيضاً، المنهجية من أجل إجراء مراجعات غير رسمية كجزء من عملية التحسّين المتواصل لديها.

يقول جون ماكلاي ـ مدير الجودة السابق بقطاع Business Product BPO—Operations الذي فاز بجائزة مالكولم بولدريج عام ١٩٩٥ إن القطاع متحمس للجودة، وإن ذلك ليس بالشيء المستغرب فقد فازت الشركة الأم بجائزة كروسبي للتحمس للجودة عام ١٩٨٧.

وقد جاء على لسان ماكلاي في مقابلة أجراها مع مجلة "التميز التنظيمي" العبارة التالية: "لقد أمضينا الأعوام الأثنى عشر الماضية في تحسين عملية التحسين والمفاضلة من أجل بلوغ القمة".

وأوضح ماكلاي أن مراجعات الجودة استحدثت في ١٩٩٠ عندما بدأ التقييم الذاتي بالقياس إلى معايير جائزة Baldrige وتمّ تعزيزها عندما دشّن القطاع مبادرة "٨٠ في ٥" التي صممت بعد دراسة هدف سيكس سيجما Six Sigma الخاص بشركة موتورولا، ويقصد بهذه المبادرة أن يتم تحقيق انخفاض بنسبة ٨٠٪ في حالات عدم التطابق في غضون خمسة أعوام أو أقل.

يتذكر ماكلاي ما حدث فيقول: "لقد تعلمّ قادتنا في كل عام ـ من أعوام المبادرة الخمسة ـ المزيد والمزيد عن المحددات الحقيقية للتميز في العمل وعلاقة السبب والأثر بين التغير العملياتي ونتائج الأعمال وتحقق تحسّن غير مسبوق".

ويجتمع فريق قيادة الجودة QLT المؤلف من عشرة أفراد من بينهم رئيس قطاع BPO - مرتين شهرياً لمراجعة وتقييم وإدارة الأداء مرفقاً للخطة الاستراتيجية ويشمل جدول الأعمال المعياري أداء الأعمال، تميّز الجودة، التغييرات الاستراتيجية والقضايا التشغيلية.

ويراجع أعضاء فريق QLT أيضاً أداء وظيفتهم وفقاً لخطة العمل الخاصة بهم مرة كل ربع سنة بالإضافة إلى ما يأتي:

- اجتماعات نصف سنوية لمراجعة الجودة والخدمة في كل مصنع.
- اجتماعات سنوية مع فرق تحسين الجودة بمصانع BPO السبعة لمراجعة عملية تحسين الجودة QIP لديها.
- اجتماعات سنوية لمجلس الجودة يتم خلالها مراجعة عملية تحسين الجودة على مستوى الشركة بأسرها.
- مراجعات سنوية لعملية التميز في العمل.
- مراجعات الأداء الفردي للموظفين - بما في ذلك مدى التزامهم حيال عملية QIP.

وتلخيصاً لما سبق نقول أن لقياس الجودة في قطاع BPO أربعة أغراض:

- معرفة ما إذا كانت متطلبات العملاء يجري الوفاء بها.
- فهم وتوصيل الأداء الحالي.
- الوقوف على تكاليف عدم التطابق مع المواصفات.
- الإسراع بمعدلات التحسين عن طريق زيادة التعلم والمعرفة التنظيمية.

دراسة حالة

شركة توشيبا (المملكة المتحدة)

برنامج مراجعة الجودة QRP

تستخدم شركة توشيبا (المملكة المتحدة) - صانعة الإليكترونيات الاستهلاكية - شكلاً مختلفاً لمراجعة الجودة يتم وفقاً له ربط مبادئ الإنتاجية الكلية والجودة والتغذية المباشرة المرتدة من العملاء وذلك لأن ارتفاع جودة العلاقات بين المورد والعميل يمثل محدداً جوهرياً لنجاح الأعمال وميزة تنافسية هامة، وفقاً لما قاله لسايمون بيتش - المدير المالي.

وقد كان المفتاح لضمان ازدهار هذه العلاقات هو تبنّي الشركة لبرنامج مراجعة الجودة QRP وهو عبارة عن إطار مجاز بترخيص رسمي من PE International بالمملكة المتحدة، يقيس تقييمات العملاء لجودة المنتجات والخدمة.

وقد تم استخدام برنامج مراجعة الجودة الشاملة QRP لأول مرة في عام ١٩٩٤ كأداة لتأكيد إعادة النظر في الاستراتيجية الخاصة بأعمالها في مجال السلع الاستهلاكية. ثم قررت توشيبا الخروج من أسواق الميكروويف لصالح المنتجات البصرية Vision Products ونظم تكييف الهواء، وكانت حريصة على تقييم ردود فعل العملاء.

> يقول بيتش : "لقد أدركنا أن المعلومات الإحصائية المستمدة من العملية يمكن أن تزودنا بمؤشرات مفيدة".

ومن خلال برنامج مراجعة الجودة QRP، قامت شركة توشيبا باستقصاء غطى ١٥ من أكبر عملائها وإجراء مقابلات مع ٧٥ من صنّاع القرار المؤثرين - بما في ذلك الأعضاء المنتدبين - للحصول على معلومات كمية وكيفية. وقد تمّ تحليل الاستجابات المتصلة بالاستقصاء والمقابلات من قِبل PE International لرسم صورة توضح نظرة العملاء للشركة، إلى جانب قائمة بالإجراءات العملية الممكنة.

وقد تمّ تقييم توشيبا وفقاً لأربعة مؤشرات:

١. تقدير إجمالي عام لعدد ١٦ معيار أداء، بما في ذلك جودة المنتجات، والقيمة المقدمة مقابل النقود المدفوعة، والفعالية الفنية والتسليم.

٢. التطابق مع توقعات العملاء.

٣. التحسّن الذي طرأ على الأداء منذ آخر استقصاء.

٤. التقديرات المقارنة بالقياس إلى المنافسين.

وتستخدم البيانات الناتجة على عدد من المستويات لتحفيز الإدارات على اتخاذ الإجراءات أو من أجل إجراء مراجعات تغطّي الشركة بأسرها. وقد كان للاستقصاء الأول - من الناحية العملية - تأثير على الاستراتيجية الإعلانية / الترويجية وتصميم المنتجات ومدى توافرها. ومما يُذكر أن مراجعة أهمية نتائج برنامج مراجعة الجودة QRP استغرقت ما يزيد على العام وأدّت إلى زيادة درجة استخدامه بعد أن كشفت النتائج عن وجود إمكانات كافية. على سبيل المثال: كان لبعض النتائج تأثير مباشر على الإنتاج حيث تحوّل التركيز التصنيعي - وفقاً لبيتش - من خفض الأوقات المعيارية إلى التفكير في الكيفية التي يمكن بها جعل التوريد للوفاء بمتطلبات العملاء أكثر تركيزاً وتحديداً.

يقول بيتش : "يتم تحديد هدف جديد لموظفي الإنتاج وهو تجاوز توقعات العملاء بشأن توافر المنتجات دون زيادة في التكاليف، وكان ذلك المنهج المختلف يعني النظر للتوريد من منظور العملاء ـ ومن ثمّ التحول من التركيز على المقاييس الداخلية إلى مقاييس أخرى موضوعة بواسطة العملاء".

أما في ناحية التصنيع، فالتركيز منصب على التحسين المتواصل من خلال مفهوم الإنتاجية الكلية، حيث تقوم مجموعة ينتمي أفرادها لوظائف الشركة كافة بتطبيق ونشر مجموعة ـ مؤلفة من سبع تقنيات تحليلية ـ مثل الرسوم البيانية المتعلقة بالمصفوفة وخرائط القرارات المتصلة بالعمليات.

وللاستمرار في استخدام برنامج مراجعة الجودة QRP انعكاسات أوسع بالنسبة لإدارة الأعمال، فقد تمّ استحداث العملية في ناحية إدارة الحسابات وتكنولوجيا المعلومات، ويجرى تشجيع موزعي توشيبا على تطبيق البرنامج على عملائهم.

ثم يضيف بيتش: "ونحن الآن بصدد إحداث تكامل بين برنامج مراجعة الجودة QRP ومقاييس الأعمال ذات المستوى الأعلى وهي الحصة السوقية وهوامش الربح الإجمالي".

ويمثل استخدام عملية مراجعة الجودة QRP كأساس لبرامج الحوافز في إدارة الشئون المالية للعملاء انحرافاً جذرياً آخر عن التفكير التقليدي. فبعد أن كانت تلك البرامج مرتبطة بحجم الأعمال، أصبح التركيز منصباً الآن على المؤشرات QRP الأربعة وعدد المقابلات المتصلة بالجودة المنعقدة مع العملاء خلال فترة مراجعة ربع سنوية.

يتحدث بيتش شارحاً ذلك فيقول: "في البداية، شعرت إدارة مالية العملاء" أن النظام طريقة سهلة لضمان الحصول على العلاوات، ولكن من الناحية الواقعية كان يتعيّن عقد عدد هائل من المقابلات في حدود الجدول الزمني المقرر وعلى أعلى مستوى من الدقة والإتقان. ومن هنا كان الإدماج المبدئي لأهداف مراجعة الجودة **QRP** ضمن برامج ونظم الحوافز التشجيعية بطيئاً، ومع ذلك فقد أحدثت مراجعة الجودة **QRP** أثراً مباشراً على المنشأة وأعمالها، ولما كان بناء العلاقات مع العملاء ذا أهمية قصوى، فإنه يتعين علينا الآن أن نستثير التغير السلوكي".

نظرة عامة

يُمثل التقييم بحكم طبيعته بحثاً عن الإتقان والكمال، وفي بعض الأحيان يكون ذلك البحث قهرياً ومشوباً بهوس استخدام المقاييس. وهناك نقطتان هامتان هنا. أن هناك اعتقاداً شائعاً بأن مقاييس الأداء المتقنة الكاملة موجودة وأنه ما أن يتم نشرها حتى تعمل على تحسين الأداء. وكلا الافتراضين خاطئ. فكما يتضح من خلال هذا الجزء، أصبح تقييم الجودة ـ أيا كان المستوى الذي يتم إدراكه عنده ـ جزءاً لا يتجزأ من ثلاثة عناصر للأعمال في الشركات الرائدة:

- الاستراتيجية.
- الإدارة.
- العمليات.

ومما يؤكد ذلك دراسةٌ أجريت بمعرفة الإدارة العامة للصناعة التابعة للجنة الأوروبية، ونُشرت تحت عنوان "الطريقة الأوروبية لتحقيق التميز" عام ١٩٩٦. يتضمن التقرير دراسات حالة عن الكيفية التي تستخدم بها ٢٥ منشأة في القطاعين العام والخاص إدارة الجودة، وقد خَلصت إلى الاستنتاجات التالية:

١. تُعرّف إدارة الجودة بأنها جودة الإدارة.

٢. بؤرة التركيز على العميل هي مفتاح استمرارية بقاء المنشأة.

٣. يجب أن تكون المنشأة موجهة نحو الموظف وأن تدرك أن الأفراد هم الذين يصنعون عمل المنشأة.

٤. كل منشأة فريدة وتطور المناهج الخاصة بها.

٥. مع أن التغيير صعب التحقيق إلا أنه ليس مستحيلاً.

٦. يتم تحويل مبادئ التعلّم إلى ممارسات عملية.

٧. كل منشأة يجب أن تركزّ على النتائج.

بيد أن إحدى النقاط الهامة في الدراسة تتعلق بالاستنتاج الأول، حيث جاء في نص التقرير "أن المنشآت المعيارية نجحت في البحث عن أساليب سليمة للإدارة بهدف تحسين جودة السلع والخدمات التي تقدمها".

وتتضمن ركائز ذلك، الإدارة باستخدام الحقائق والوقائع، والتركيز على العمليات، وتحليل قابلية التغير، وتنمية القدرات التنظيمية، والإدارة المتوازنة للأطراف المعنية ذات المصلحة وإيجاد ترابط وتكامل بين الهياكل والنظم والإجراءات من ناحية ومناهج الجودة من ناحية أخرى.

وقد أشار التقرير أيضاً إلى أن أخصائيي الجودة العاملين مع الإدارات العليا لهم دور خاص ينبغي أن يمارسوه، بأن يجعلوا الجودة أولوية أولى "لا تكون فيها المناهج مثل الأيزو ٩٠٠٠ أو المفاضلة أو دوائر الجودة أكثر من مجرد عناصر مفيدة".

وهـذه الملاحظـة مـن جـانب الشركات الأفضل في مجالها، لها أهميتها على اعتـبار أن المناهج الثلاثة جميعاً، يُنظر لها ـ على نطاق واسع ـ على أنها مقاييس الجودة الرئيسية أو ـ في حالة الدوائر ـ عوامل مساهمة فيها.

ويُعد كتاب "تقييم الأداء من خلال إدارة الجودة الشاملة: قواعد إرشادية عملية" تأليف محمد زيري عام ١٩٩٢ مصدراً مفيداً بالنسبة للمنشآت التي تعيد التفكير في مجال هذا التقييم. ويناقش زيري أسباب عدم فعالية نظم تقييم الجودة، فيعزو ذلك إلى عدم:

- تحديد الأداء التشغيلي.
- الكشف عن الأداء السيئ.
- التعرف على أولويات الأداء.
- ربط الأداء بالعمليات.
- تحديد حدود العمليات.
- فهم المقاييس.
- التمييز بين موضوعات الرقابة والتحكم وموضوعات التحسين.
- قياس الأشياء الصحيحة.
- استخدام المعلومات بفعالية.
- فهم وإدراك أن الاستقلال الذاتي قد لا يتعرض للتهديد.

وبالنسبة لتوني وايلدمان؛ يمثل تحديدَ الأولويات وتخصيصَ الموارد والفهمَ والاتصالَ، نقاطاً جوهرية ثم يضيف قائلاً: "إن المقاييس جوهرية وأساسية لقياس ومراجعة سير العمل والتقدم الذي تم إنجازه، ولكن عليك أن تُدركَ أنك سوف تحصل دائماً على ما تفحصه وتراجعه. خصّصْ وقتاً كافياً لإعداد المقاييس وفور الانتهاء من نشرها وترسيخها، راجعها بالتفصيل إذا لم يكن الأداء يمضي في الطريق الصحيح نحو الأهداف. إنها حالة: خطّطْ، افعل، راجعْ ثم تصرّف".

ويُسْدي ديفيد لو ـ أحد كبار مسئولي تقييم الشركات المتقدمة لنيل جائزة **Baldrige** وكبير المسئولين التنفيذيين بمختبرات آداك **ADAC** ـ نصيحة وثيقة الصلة بهذا الموضوع فيقول: "لا يمكن إجراء تحسين وقياس الجودة من أجل الجودة كغاية في حد ذاتها دون اعتبار للغايات الاستراتيجية الإجمالية، فلا جدوى من أي منهما إذا لم يؤثرا على أداء الأعمال والربحية".

قواعد إرشادية مقدمة من الممارسين

١. إذا كان قياس الجودة الكلية يجري إعادة النظر فيه أو اتضح أنه غير فعّال نسبياً، ينبغي إدراج التساؤلات الرئيسية التالية في الخطط التنفيذية: في أي المستويات يجب تطبيق القياس؟ ما هي المنهجيات التي يمكن أن تقود إلى أداء أفضل للعمل؟ كيف يمكن تنفيذ المقاييس على أفضل وجه؟ مَنْ الذي يطرح المبادرات ويساندها؟

٢. تأكّد مما إذا كان الغرض من قياس الجودة أن يكون أداة وظيفية ـ كما في حالة التطابق ـ أو من درجة تركيزه على العمليات على نطاق أوسع. وفي حالة ملاءمة هذا الشكل لقياس الأداء للحالة الأخيرة، ينبغي ربطه بالاستراتيجية وإدارة الأعمال.

٣. هناك قاعدة إرشادية رئيسية وهي الاستقرار على ما ترغب أن يحققه تقييم الجودة. وإليك أربعة اعتبارات مساعدة على اختيار المنهج المناسب: هل ينظر لتقييم الجودة على أنه آلية للتحكم؟ أم تحليل **SWOT** استجابة للضغوط التنافسية؟ أم أداة موجهة نحو العمل من أجل تحسين الأداء؟ أم منهجية تنبؤية لتخطيط الأعمال؟

٤. أياً كان بُعد التقييم الذي يجري السعي وراءه أو تفضيله، فسوف يكون هناك مؤثرات داخلية معينة على الموظفين بدرجة رئيسية. أدرس أبعاد الأفراد المتمثلة في الفهم، والمشاركة، والتدريب، والاتصال، والحوافز أو الأجور. وربما تكون القضايا السلوكية ذات أهمية أيضاً في هذا السياق.

٥. تأكّد من وجود بُعد رؤية تمتد بين ما يجري قياسه وكيفية إجراء القياس، والنتائج ومتطلبات أو رضا العملاء، على اعتبار أن الأخير يُمثّل منتهى أو غاية عملية تقييم الجودة الكلية.

٦. ينبغي إخضاع تقييم الجودة للمراجعة - بعد الانتهاء من نشره - للتأكد من شيئين: أنه ما يزال ملائماً للحتميات أو التوقعات المؤسسية الجاري التصدّي لها، وأنه يقيس فعلياً وعملياً الأداء بالمقارنة بالأهداف والأغراض والمؤشرات. وفي حالة ظهور نقاط ضعف أو قصور، ينبغي تكييف التقييم في ضوء ذلك ثم إعادة نشره.

٧. ينبغي التأكيد على أن تقييم الجودة هو أداة تطبيقية لتحقيق أداء عمل أفضل وليس غاية في حد ذاته. تأكّد من أنه أياً كانت المقاييس أو الرسوم البيانية أو المصفوفات المستخدمة؛ هناك شيء ما يطرأ عليه تحسّن نتيجة لذلك. اطرح السؤال التالي بالنسبة لأي أداة: كيف تقدم مساهمة مثبتة للمقدرة والفعالية التنظيمية؟

دراسة حالة

شركة إس جي إس طومسون SGS Thomson للإليكترونيات الدقيقة

الإطار العام

يقاس حالياً وقت التسويق **Time To Market**، فيما يتصل بالهياكل الجديدة في صناعة أشباه الموصلات، بالشهور وليس بالسنوات. وخلال العقد المقبل أو نحو ذلك، ستكون الخطوط المصنوعة في الرقائق الدقيقة أقل من عُشْر ميكرون وهو الأمر الذي سيضع الصناعة على أعتاب تكنولوجيا نظرية الكم (مبدأ ذرّية الطاقة).

إن سعر الرقائق الدقيقة - في المتوسط - يهبط بنسبة تتراوح بين ٢٠ و٣٠٪ في كل مرة يتضاعف فيها الحجم التراكمي وهو الأمر الذي يمكن أن يَحْدث خلال فترة زمنية قصيرة، قد تصل إلى عام واحد. وهذه الرقائق الدقيقة متزايدة القوة ومتناقصة السعر تساعد على خلق أسواق جديدة - وغير متوقعة أحياناً - وينتج عن ذلك نمو متميز لشركات أشباه الموصلات في التسعينيات. ففي عام ١٩٩٥ قفزت المبيعات العالمية بنسبة ٤٤٪ لتصل إلى ١٥٥ بليون دولار، ومن المتوقع أن تنشئ الصناعة ١٤٠ مصنعَ تجميع في غضون الأعوام الثلاثة المقبلة بتكلفة دنيا قدرها ١,٥ بليون دولار لكل منها.

وتعتبر شركة إس جي إس طومسون **SGS Thomson** للإليكترونيات الدقيقة لاعباً نشطاً وفاعلاً في هذه السوق، وهي تحتل الآن المرتبة العاشرة في قائمة الموردين العالميين والتي تضم ٢٠٠ شركة، كما تحتل المرتبة الأولى في قائمة الموردين الأوروبيين.

ولقد كان بلوغ هذه المكانة الرفيعة هو رؤية الشركة عندما تأسست عام ١٩٨٧ عن طريق دمج اثنين من موردي أشباه الموصلات الأوروبيين وهما: **SGS** (الايطالية) وطومسون لأشباه الموصلات (الفرنسية).

وقد تحقق الهدف الأصلي - وهو أن تبوأت إحدى المراتب العشر الأولى - من خلال التحسين المتواصل للقدرات الاستراتيجية والارتقاء بالأداء عاماً بعد عام فيما يتصل بالمقدرة التكنولوجية والعمليات والعرض والطلب. وتبدو النتائج واضحة جلية من خلال الربحية والإنتاجية والنمو والخدمة وأداء الأفراد ورضاء العملاء. وقد جاءت شركة إس جي إس طومسون **SGS Thomson** ضمن أفضل الشركات أداءً في صناعة أشباه الموصلات عام ١٩٩٦.

يقول موراي دافين - نائب الرئيس للجودة الكلية والإدارة البيئية: "إن التغير المستمر أمر واقع نعايشه. فرغم أننا حققنا الكثير إلا أن الرضا الذاتي ليس خياراً، وذلك لأن محاولة بلوغ الكمال عبارة عن صراع مستمر. إن العالم يطلب المزيد دائماً فيما يبدو، ومن ثمّ فإن عدم الرضا الملهم الإبداعي هو الذي يشكّل قوة الدفع العظمى".

بيان المقدرة الاستراتيجية

لقد أصبح تقديم المزيد هو أسلوب شركة إس جي إس طومسون **SGS Thomson** فعلى امتداد العقد ونصف المنصرم، طرأ تحسّن كبير على معدّلات عيوب المنتجات فانخفضت إلى أقل من عشرة أجزاء في المليون وزادت درجة تعقيد الرقائق بمقدار عامل ثلاثة.

وتتألف الآن مجموعة منتجات إس جي إس طومسون SGS Thomson من ١٥ ألف جهاز مقسّم إلى ٢٠ عائلة، فضلاً عن ريادة الشركة لمجال القدرة الذكية والذاكرة غير المتطايرة. ويعمل لدى الشركة ما يقرب من ٢٥ ألف موظف موزعين على ٣٠ موقعاً للتصنيع والبحوث والتطوير. وقد أمكن عن طريق دعم ومساندة حوالي ٦٠ مكتب مبيعات تحقيق إيرادات فاقت ٤ بليون دولار في ١٩٩٦.

ويوجد حالياً لدى شركة إس جي إس طومسون SGS Thomson ثلاث غايات عالية المستوى:

١. أن تصبح مورد أشباه الموصلات رقم (١) من حيث رضاء العملاء.

٢. أن تحافظ على قدرتها التصنيعية عالمية المستوى.

٣. أن تصبح إحدى رواد إدارة الجودة الشاملة في عالم الأعمال الغربي.

وترتكز هذه الغايات على مجموعة من السياسات أو متطلبات العمل النوعية التي يمكن أن تتغير سنوياً. ومن الأمثلة لها: الحفاظ على مستويات النمو المشار لها آنفاً، وأوقات الدورات، والربحية، والمساءلة في الأداء البيئي.

> يقول دافين: "تقع على عاتق الإدارة مسئولية رئيسية كجزء من عملية التخطيط الاستراتيجي وهي تحقيق نتائج العام الجاري وتحسين القدرة على تحقيق نتائج أفضل في المستقبل، فتصبح تنمية القدرات هي الجانب المتصل بـ "كيف" والوصول إلى النتائج هو الجانب المتصل بـ "ماذا" في تقييم أداء العمل".

ويوضح دافين أن الغايات عندما يتم تصنيفها إلى سياسات طويلة المدى، أو متوسطة المدى أو قصيرة المدى أو ما يسمى بالحالات الملحة، تعكس الحاجة إلى تحسين المقدرة الاستراتيجية. ويتم ذلك من الناحية الواقعية من خلال مجموعة متعاقبة أو متتالية من الأهداف التي تدور حول القدرات والأداء التشغيلي والتي يوجد لها أربعة آفاق مختلفة لتركيز مجهودات الشركة:

١. **الأفق طويل المدى**: تحسين القدرات الاستراتيجية من خلال الموارد البشرية والطفرات التكنولوجية والمعالجة المتعددة، والمعرفة التقنية المتصلة بالتصميم ووقت التسويق ...إلخ.

٢. **الأفق متوسط المدى**: تحسين القدرات التشغيلية من خلال الهندسة المتزامنة، وصيانة الإنتاجية الكلية، والتخطيط اللوجيستيكي، ووضع الجداول الزمنية، الفرق المدارة ذاتياً، والتحكم في العمال العاديين ... إلخ.

٣. **الأفق قصير المدى**: تحسين الأداء التشغيلي من خلال منهج "في الوقت المحدد **Just in time**"، ووقت الدورة، ودورات المخزون، والعيوب، والعائد، والإنتاجية ... إلخ.

٤. **الحاجات أو المطالب الملحّة**: إجراء التحسين عن طريق حل المشكلات مثل مشكلات الجودة، والأعطال المتصلة بالعمليات، وشكاوى العملاء أو الفرص الجديدة.

هذا هو إطار خلق أو تحسين المقدرة كما يوضحه الشكل ٣-١، وتتمثل الكلمات الرئيسية فيه في السرعة، والتركيز، التوازن، والاتسّاق والعمليات المُرشّدة. ومن الناحية العملية، يوجه الإطار التحسين المتواصل، ويرتبط جوهرياً بالقيم المؤسسية المستقرة ومنهج لإدارة الجودة الشاملة.

يتم إدماج الأخير داخل المنشأة على أساس ٥ مبادئ نوردها فيما يلي إلى جانب المبادرات العملية أو تطبيقات إدارة الجودة الشاملة TQM:

١. **التزام الإدارة والقيادة**: التوجيه، والنشر، والمساندة، والمراجعة، والاتصال، والتقدير.

٢. **تدعيم العاملين**: التدريب، وبرامج طرح الاقتراحات، والعمل الجماعي، والقياس والتقدير.

٣. **اتخاذ القرارات بناء على الحقائق والوقائع**: SPC، التجريب وتحليل نمط وأثر الأعطال، والأدوات الإحصائية وحل المشكلات الموجه نحو الفرق.

٤. **التحسين المتواصل**: القياس المنظم، والتركيز على تكاليف عدم التطابق، وإدارة العمليات المتصلة بوظائف المنشأة كافة، والعمل الجماعي.

٥. **التركيز على العملاء داخلياً وخارجياً**: شراكات المورّدين، العلاقات الخدمية والمعايير الموجهة نحو العملاء.

يقول دافين: "توجه مبادئ إدارة الجودة الشاملة القرارات والأنشطة كافة، ويتم تزويد الاستراتيجيات والسياسات والعمليات والتقييم الذاتي والسلوكيات المؤسسية بها. وقد تم وضعها من خلال عملية تكرارية تحت قيادة الإدارة العليا باستخدام تقنيات العصف الذهني والجماعات البؤرية. إن إدارة الجودة الشاملة هي أسلوبنا في الإدارة"

كيف يتم تحسين المقدرة

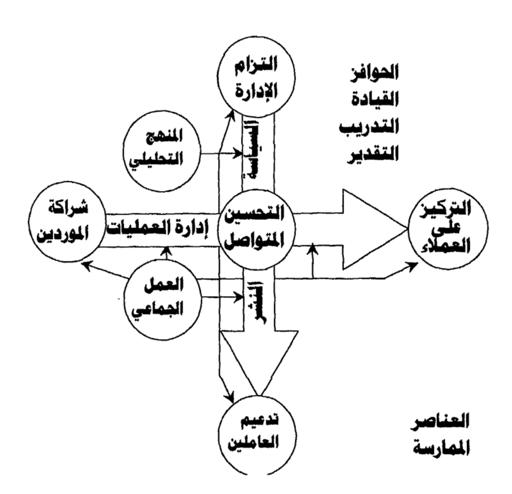
على سبيل المثال - إذا أمكن - لشركة إس جي إس طومسون SGS Thomson أن تقلل أبعاد الرقائق بمقدار عامل سنة في غضون أيام قليلة، أو تزيد الإنتاجية السنوية بنسبة تصل إلى ١٥٪ أو تحقق نمواً سريعاً في أسواقها المتاحة - من أين يأتي هذا المستوى للتحسّن وكيف يتم تحقيقه؟ كيف يتم توجيه مجالات ونواحي التحسين - أي "كيف" و "ماذا"؟ وأي مؤشرات الأداء أو البيانات تبرز النواحي الأشد احتياجاً للتحسين؟.

بادئ ذي بدء، هناك المؤشرات التي تنقسم إلى مجموعتين: خارجية وداخلية. وتشمل البيانات الخارجية متطلبات أو اتجاهات السوق والتغذية المرتدة من العملاء - مثل استقصاءات الإدراكات وبطاقات التقارير وتقارير عدم الرضا والمفاضلة. أما البيانات الداخلية فتأتي من عدّة مصادر منها:

- نتائج العام أو المدة السابقة بالنسبة لخطط الأعمال أو الأهداف.
- الأداء بالقياس إلى أربع مجموعات من المعايير المؤسسية: في التصنيع والجودة والخدمة والموارد البشرية.
- التغذية الداخلية المرتدة من التقييم الذاتي واستقصاءات المناخ وعمليات تدقيق إدارة الجودة الشاملة التي يؤديها كبير المسئولين التنفيذيين.

يقول دافين: "إن الناحية المستهدفة بالتحسين يمكن أن تكون أي عملية أو نشاط أو نتيجة نحتاج فيها إلى أن نرتقي بالأداء أو بالقدرة. والمؤشرات عبارة عن أغراض قابلة للقياس تُسهم في الأهداف وتظهر أن تقدّماً يجري إنجازه أو أن هناك مشكلة أو حاجات ملحّة يلزم التصدّي لها"

شكل ٣ـ١ إطار تحسين القدرات



وتعتبر عملية نشر السياسة بالشركة هي الطريقة الرئيسية والأساسية لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة ومن ثمّ تحسين الأداء أو زيادة المقدرة التشغيلية، حيث يتم استخدامها من الناحية العملية في تحويل الأهداف وخطط التحسين إلى أعمال يومية.

يتضح مخطط العملية من خلال الشكل ٣-٢، ويتم توجيهها بمعرفة ٣٥ لجنة توجيه لإدارة الجودة الشاملة / نشر السياسة، تدعمها لجان فرعية على المستويات التشغيلية أو "الذين يمتلكون أهدافاً" من الأفراد أو الفرق. وهي تختص بتحويل السياسة المرسومة إلى أعمال محلية ومراجعة سير العمل بشكل متواصل وبذلك يستخدم المديرون أو الذين يمتلكون العمليات، نشر السياسة كمنهجية أو دليل تشغيلي للتعرف على التحسينات وتخطيطها وتحقيقها على مستويين.

الأول: هو التحسين المتواصل المتدرج من خلال منهج **Kaizen** الذي، صار الآن متأصلاً في أنشطة المنشأة. والأعمال قد تأتي من الأفراد أو الفرق، وتتم مراجعة التقدم في العمل شهرياً أو دورياً حسبما تقتضي الأحوال.

> ويشير دافين إلى أن "منهج **Kaizen** يوفرّ إطاراً قادراً على توحيد وتركيز عدد لا يحصى من مبادرات التحسين وقد صار جزءاً لا يتجزأ من الكيان المؤسسي. إن التحسينات المتصلة بذلك المنهج أصبحت منتشرة بدرجة يصعب معها تتبعها ومتابعتها جميعاً".

علاوة على ذلك، فقد حققت الإنتاجية ـ من خلال منهج **Kaizen** ـ نمواً مضطرداً بمتوسط قدره ١٥٪ في السنة منذ عام ١٩٩٠. وقد صار كتاب **Kaizen** لمؤلفه **Imai** قاموسّ إدارة الجودة الشاملة بالنسبة لشركة إس جي إس طومسون **SGS Thomson**، حيث تمّ تلخيصه ونشره بثلاث لغات لاستخدامه بالشركة وجرى توزيع ٧٠٠٠ نسخة منه حتى يومنا هذا.

أما المستوى الثاني أو التحسّن الذي تم في صورة طفرة أو انطلاقة فيحدث عندما يكون إنجاز تقدم كمي خلال فترة زمنية قصيرة أو إدخال تغييرات مرحلية هامة. ويتم تحديد الأخيرة في صورة أولويات تحسين مؤسسّية ومتابعتها ومراجعتها يومياً أو أسبوعياً. ويتم بوجه عام قصر عدد أولويات التحسين الذي يتم في صورة طفرة على ثلاث فقط سنوياً لأي وحدة تشغيلية.

وعلى حين أن هذه الأولويات قد تتعلق بإحداث خفض درامي في تكاليف المنتجات أو الخردة أو الأوقات المعيارية (النموذجية). على سبيل المثال ـ فقد تمكّنت الشركة من خلال أحد التحسّنات التي تتم طفرة من خفض زمن الشحن من ٢٩ يوماً إلى ستة أيام، انخفضت بدورها إلى أربعة أيام من خلال تطبيق منهج **Kaizen**.

> ويضيف دافين قائلاً: "وبهذه الطريقة تكون الطفرات أو الانطلاقات عبارة عن إنجازات استثنائية مرتبطة بأهداف ممتدة **Stretch goals** تستلزم اهتماماً متواصلاً وتحظى به"

ويتم تصنيف أهداف التحسين والمتطلبات الأكثر عمومية ـ مثل خفض أوقات الدورات أو تحسين الإنتاجية ـ وفقاً لمبادئ إدارة الجودة الشاملة الخمسة ثمّ يتم بعد ذلك نشرها باستخدام نموذج "خطط ـ افعل ـ راجع ـ تصرّف". ومما يُذكر أن دافين يشير إلى أن الفرّق تُشكّل أهمية بالغة بالنسبة لرفع القدرة وتحسين الأداء ويوجد ما يقرب من ٥٠ فريقاً لكل ١٠٠٠ موظف، وتعمل الفرق على أربعة مستويات:

١. **فرق التحسين المتواصل**: وهي تسير على نهج مفهوم جيوران **Juran** الخاص بالفرق المتميزة وتطبق مبادئ **Kaizen** على المشكلات ذات الأسباب الشائعة أو الفرص.

٢. **فرق حل المشكلات**: وهي تدرس الموضوعات أو المشكلات ذات الأسباب الخاصة عن طريق التركيز على المسببات الجذرية.

٣. **فرق تحسين العمليات**: وهي مدرّبة على منهجيات العمليات وتتبع دورة **PDCA** أو **Deming**.

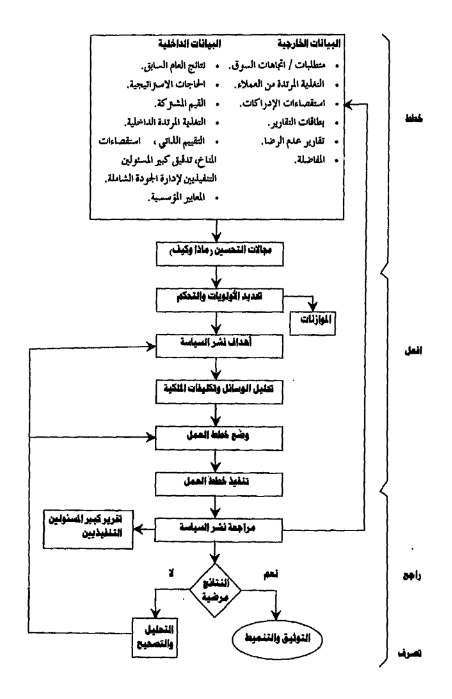
٤. **فرق الإنتاج**: التي يتم إدارتها ذاتياً.

قضايا متصلة بتحسين المقدرة

بيد أن دافين يذكر أن القضية الجوهرية المتصلة بالنشر الفعّال للسياسة - ومن ثمّ تحسين الأداء - تتمثل في الملكية بدءاً من المجموعات إلى مستويات الأقسام والإدارات وفرق الإنتاج.

حيث يقول: "إذا تم فرض السياسات والغايات والأهداف من أعلى إلى أسفل - مثلما يحدث في المنشآت الكبيرة - تصبح العملية غير قابلة للتطبيق عملياً، فمن الممكن أن يكون لشركة ما سياسة عظيمة على الورق ولكنها لا تنجح في الواقع العملي".

شكل ٣-٢ عملية نشر السياسة



وتتحاشى شركة إس جي إس طومسون **SGS Thomson** حدوث ذلك - جزئياً - من خلال تعيين مُلاّك للأهداف، وهؤلاء يمكن أن يكونوا فرداً أو فريقاً أو إدارة أو إحدى لجان إدارة الجودة الشاملة الفرعية. ويتم توثيق ملكية أي عملية على نحو يبيّن ويحدد بوضوح السياسة والغايات ذات الصلة ووسائل تحقيقها - فضلاً عن أسماء الأطراف المساهمة في نشاط التحسين. وكمثال واقعي لهذا التوثيق فيما يتصل بالأداء البيئي، قاد هدف السياسة المتمثل في إلغاء المواد المهلكة لطبقة الأوزون إلى الغاية المتمثلة في الالتزام الكامل ببروتوكول مونتريال بنسبة ١٠٠٪ - وكانت الوسيلة إلى ذلك هي صياغة خطة عمل بمعرفة اللجنة الفرعية المختصة - باعتبارها المالك - للوفاء بهذه المطالب.

ويتم ضمان الملكية أيضاً عن طريق تبنّي مفهوم التقط الكرة **Catch ball** الياباني، وهو عبارة عن عملية تكرارية لرسم الخطط والغايات والتماس المدخلات وإطلاع الآخرين على النوايا للتشجيع على الانخراط والالتزام - قبل وضع أي خطة أو غاية في صورتها النهائية. ويتعلق جانب آخر جوهري في نشر السياسة بتنفيذه، فرغم أن العملية متكاملة الآن تماماً مع التخطيط الاستراتيجي وتوفر بُعد رُؤية بين الجهد الفردي وغايات الأعمال أو الأولويات المؤسسية، إلا أن تطورها استغرق عدّة أعوام وما تزال تواصل التطور.

ولدى استحداثها في عام ١٩٩٣، كانت العملية تعمل كعناصر منفصلة - فعلى سبيل المثال: لم تكن أهداف الجودة أو النظم التشغيلية مرتبطة بالمعايير أو الموازنات المؤسسية وكان هناك قدر ضئيل من التنميط (أو المعايرة) أو المتابعة.

وقد تم التغلب على هذه المشكلات بدرجة كبيرة من خلال تصميم ونشر دليل لنشر السياسة خلال ١٩٩٤-١٩٩٥. والنقطة الهامة هنا أن الدليل جعل من

الممكن - لأول مرة - التفرقة بين ما إذا كان التحسّن ينبغي أن يكون تراكمياً من خلال تطبيق منهج **Kaizen** أم في صورة تغيير مرحلي من خلال الطفرات أو الانطلاقات.

في المرحلة النهائية من التطور يصبح نشر السياسة متكاملاً تماماً، ويقول دافين إنه عندما يحدث ذلك يصبح "أسلوب إس جي إس **SGS Thomson** في إدارة الأعمال العمود الفقري لإدارة الجودة الشاملة" ومن المتوقع أن يتحقق ذلك في أواخر عام ١٩٩٧ "رغم أن بعض الوحدات التشغيلية بلغت بالفعل هذا المستوى".

من المنظور الاستراتيجي، يرتكز قياس أداء الأعمال في إس جي إس طومسون **SGS Thomson** على أهداف ذات مستوى أعلى أو أهداف حملة الأسهم، ونظراً لأنها متداخلة لدرجة يتعذر معها تحقيقها، يتعيّن تحليلها وفصلها عن بعضها من خلال مستويات كثيرة لمساهمة القيمة **Value Contribution** حتى يتسنّى حدوث الملكية والتحسّن.

يقول دافين "تتجمع كافة التحسّنات من خلال محددات شجرة القيمة الخاصة بالمنشأة للوفاء بالهدف ذي المستوى الأعلى" ضارباً مثال الهدف المالي للتدليل على ذلك.

فبالنسبة للعائد على الأصول الصافية على مستوى المدير أو حامل الأسهم، يبدأ المحدد بالربح بعد الضريبة وعوائد الأصول، ثم يتم تحليل وتقسيم كل محدد بشكل متكرر إلى مقاييس محددة للغاية مثل الوحدات المنتجة في الساعة الواحدة أو متوسط زمن إنتاج الماكينة. ونظراً لتعدد فروع محددات شجرة القيمة

أثناء نشرها بشكل متسلسل أو متتابع في أنحاء المنشأة، فإنه توجد آلاف القياسات المكررة في مواقع أو عمليات عديدة.

ولذا ينبغي أن يحدث التحسين على مستوى التفاصيل وليس على المستوى الاستراتيجي.

يقول دافين: "يوجد عدد كبير جداً من عناصر الأداء التي يتم تحديدها وقياسها وتحسينها لتحقيق التميز في أداء العمل وهي مرتبطة بالنتائج (أي ماذا) أو تنمية المقدرة (أي كيف)، ويمكن تصنيفها من منظور عام / شامل إلى عمليات تدقيق أو مقاييس مَرِنة وغير مَرِنة"

عمليات التدقيق والمراجعات

يعد التدقيق مثالاً لمقياس مرن حيث يغطي:

- الجوانب المالية للأعمال.
- الجودة والسياسات والإجراءات التي يتم إخضاعها للتدقيق الداخلي بواسطة توكيد الجودة تماشياً مع متطلبات شهادة الجودة العالمية الأيزو ٩٠٠٠ و QS 9000 - ويكفل ذلك التطابق مع الإجراءات التشغيلية القياسية.
- الأداء البيئي حيث يتم تقييمه بالقياس إلى متطلبات ISO 14000 وبرنامج إدارة وتدقيق البيئة.
- المعايير المعتمدة مثل سلسلة ISO والتي تؤدي من أجلها عمليات تدقيق دورية.

وبالإضافة لذلك يجري كبير المسئولين التنفيذيين عمليات تدقيق في إطار إدارة الجودة الشاملة لمراجعة التقدم الذي تم إنجازه بالقياس إلى مبادئ إدارة الجودة الشاملة الخمسة ومدى تطبيقها. وهو يقوم بتدقيق حوالي ١٠ مواقع أو عمليات سنوياً ويراجع الأنشطة الرئيسية كافة كل عامين.

يقول دافين: "إن عمليات التدقيق هذه ليست تحقيقات بل مناقشة فيها أخذ ورد، حتى يتمكن كبير المسئولين التنفيذيين من الحصول على تغذية مرتدة حول نشر إدارة الجودة الشاملة في الوحدات التشغيلية".

وعلاوة على ذلك، يتلقى تقارير حالة موجزة جداً تبيّن وضع الأداء بالقياس إلى مبادئ وأهداف إدارة الجودة الشاملة وذلك بصورة دورية منتظمة.

يقول دافين: "تمثل عمليات التدقيق هذه وسيلة مفيدة لتقييم سير العمل وتقدير الإنجاز الفردي والحصول على تغذية مرتدة للمساعدة في تركيز اهتمام كبير المسئولين التنفيذيين وإقامة الدليل على وجود التزام عملي بإدارة الجودة الشاملة في أنحاء المنشأة كافة".

وبطبيعة الحال يشكل منهج **Kaizen** والطفرات (أو الانطلاقات) أنشطة رئيسية بالنسبة لمراجعات سير العمل. وبالنسبة للأول يتم تطبيق عملية تدقيق متعددة المستويات وتساند عمليات تدقيق كبير المسئولين التنفيذيين مراجعات شهرية أو ربع سنوية تجريها اللجان التوجيهية على مستوى المجموعات والأقسام ووحدات الأعمال والعمليات. ويقوم مناصرو إدارة الجودة الشاملة المحليون بإعداد التقارير التي يتم بعد ذلك تجميعها في صورة تقارير حالة المجموعات.

هذه المراجعات يتم دائماً إخضاعها للمتابعة، حيث يجتمع المديرون بالذين يمتلكون الأهداف والأعمال لمراجعة واستعراض مجالات التحسّن المستهدفة وخطط العمل المتصلة بها للتعرف على الانحرافات الإيجابية أو السلبية.

يقول دافين: "يتم التعامل مع جميع صور الانحراف بدرجة متساوية من الحماس والاهتمام في عملية المراجعة، وعلى حين تبذل الإدارة كل ما بوسعها للتعرف على أسباب النتائج السلبية للتشجيع على اتخاذ إجراءات تصحيحية، فإن المفاجآت السارة التي تقدمها لنا الانحرافات الإيجابية تستخدم كنقاط تعلم من أجل العمليات المستقبلية".

أما قياس التحسنات التي تحدث في صورة طفرات، فيختلف اختلافاً كبيراً عن منهج كايزن **Kaizen** من ناحية واحدة ـ وهي وجود درجة أكبر بكثير من الإلحاح لأنه يركز على التحسّن السريع.

> يقول دافين: "لا يمكن للمراجعات المتصلة بالتحسنات التي تحدث في صورة طفرات أن تنتظر الاجتماعات الشهرية، في الوقت الذي يكون مطلوباً فيه أن تتم عملية مراجعة هامة وضرورية"

وتستخدم تقنيات متطورة ومعقدة لمراقبة التحسّنات التي تحدث في صورة طفرات، فهناك أولاً نظام إدارة التحسّنات التي تحدث في صورة طفرات **VMB** وهو عبارة عن مجموعة من الأدوات لمراقبة خطة تحسين ما، في وقت أقرب للوقت الحقيقي فتتيح بذلك قياساً متواصلاً بصورة فعلية وفعّالة. ويتعرف النظام بسرعة

علـى الاختـناقات والصـعوبات تمهيـداً لاتخاذ إجراءات لعلاجها. ويمكن استخدام نظم **VMB** فرعية فيما يتعلق بأنشطة **Kaizen** إذا لزم الأمر. وتشمل أدوات نظام **VMB** الرسوم البيانية الخاصة بالسبب والأثر ونظام مصفوفة **X**.

ومـن العوامـل الأخـرى المسـاهمة في التحسـين المتواصل قياسات العملاء التي تشـكل مصـادر أساسـية للبيانات من أجل تقرير مجالات التحسين. ويتم من خـلال استقصـاءات إدراكات العملاء السنوية إعطاء تقدير لأداء الشركة في ١٥ مجـالاً باسـتخدام مقيـاس يـتراوح بـين ٥ أو ١٠، وقد كشفت هذه الاستقصاءات بمـرور الوقـت أن أهـم موضـوعات العملاء هي: التسليم في الوقت المحدد والجودة والاعـتمادية والاسـتجابة وإخطـار العمـلاء في حالـة حـدوث تـأخير، والأوقـات المعيارية.

ويتم تتبع هذه المقاييس بشكل متواصل داخلياً ورفع تقارير أسبوعية عنها للإدارة. وقد تمّ تبنّي مصفوفات العملاء كنظام رسمي يتضمن تغذية مباشرة ومرتدة ومقارنـة مـع الموردين الآخرين،وذلك فيما يتصل بأكبر عملائها العالميين ويتراوح عددهـم بـين ٣٠ و ٤٠ عميـلاً. ويـتم إجراء تحليل ومراجعة للبيانات المستخلصة من المصفوفات المذكورة بمعرفة الإدارة بصورة ربع سنوية.

المقاييس المرنة Soft measures

يرتـبط المجـالان الرئيسـيان اللـذان يتم فيهما تطبيق المقاييس المرنة بالمعايير المؤسسـية من خلال عنصر الموارد البشرية في مصفوفة الشركة وكذا بمبدأي إدارة الجودة الشاملة الخاصين بالتزام الإدارة وتدعيم العاملين.

في المجـال الأول يـتم إجـراء استقصـاء إس جـي إس طومســون SGS Thomson السـنوي الخـاص بمـناخ العمـل ـ أو استطلاع آراء الموظفين ـ بواسطة إدارة الموارد البشـرية المؤسسـية باعتباره أحـد معـايير أداء الشـركة. ويتم إعطاء تقديرات لأكثر من ٦٠ عبارة في الاستقصاء ـ الذي يقوم أفراد البحث باستكمال بياناتـه دون ذكر أسمائهم ـ وذلك باستخدام مقياس من ١ـ٥ يتراوح بين أوافق ـ لا أوافـق ويغطـي: المنشـأة وصـورتها الذهـنية، ومهـارات العمـل، والأدوات، والـتدريب، والاتصـال، والعمل الجماعي، والعلاقات، والمشكلات، والقضايا ... إلخ. وممـا يُذكـر أن اسـتجابة الموظفـين حيـال إدارة الجـودة الشـاملة والتحسـين المتواصل يتم استطلاعها أيضاً.

إن استقصـاء الموظفـين يُمـثّل مصدراً يُعتمد عليه للتغذية المرتدة الصاعدة إلى أعـلى، ويسـاعد بذلـك على تقييم الاستجابة لمبدأ التزام الإدارة. وتتصل عشر عـبارات ـ في الاستقصـاء ـ بفعاليـة المشـرف المباشـر، كمـا توجـد عـبارات أخرى متصلّة بأسلوب الإدارة والأداء والقرارات.

ويجـرى تعزيـز هـذا الجـانب في استقصـاء المنـاخ رسميـاً عن طريق استبيان نموذج أدوار إدارة الجودة الشاملة، وهو عبارة عن أداة للأداء السلوكي مؤلفة من ٢٣ سـؤالاً ويجرى استخدامه من قِبَل ٨٠ من مجموع ٢٥٠ مديراً بالإدارة العليا، ويقـوم هـؤلاء المديـرون الـثمانون باسـتكمال بيانـات الاستقصـاء بأنفسهم لتقييم أدائهـم ذاتيـاً. كمـا يقـوم مرؤوسـوهـم أيضـاً باستكمال بيانات الاستقصاء لطرح وجهة نظر من أسفل إلى أعلى حول مدى جودة قيادة إدارة الجودة الشاملة.

ويجـرى حاليـاً تعميـم هـذه التقـنية بالـتدريج عـلى مستوى رجال الإدارة العـليا بشـركة إس جـي إس طومسـون SGS Thomson، وسـوف تغطـي جميـع

مديري الشركة كافة ـ وعددهم ٢٥٠ ـ خلال الأعوام الثلاثة القادمة تقريباً وفضلاً عن تأثيرها الواضح على نموذج أدوار إدارة الجودة الشاملة، تُبرز الأداة مبدأين هامين للقياس الأعرض للأداء. **المبدأ الأول هو التقرير الذاتي**، حيث تقوم وحدات الأعمال بتقرير أشكال القياس الخاصة بها. ويلي هذا المبدأ التقييم الذاتي والذي أصبح منذ عام ١٩٩٢ حافزاً وأداة إعادة تركيز بالنسبة للتحسين المتواصل.

التقييم الذاتي

كان عام ١٩٩٢ هو العام الذي شهد بدء ممارسة إس جي إس طومسون **SGS Thomson** لتقييم أداء العمل الاستراتيجي وذلك حينما تبنّت الشركة نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة **EFQM** للتميز في العمل ذي المعايير التسعة: عوامل تمكين القيادة، وإدارة الأفراد، والسياسة والاستراتيجية، والتوفيق بين الموارد والعمليات من ناحية والنتائج من ناحية أخرى، والأفراد، والعملاء وتأثير المنشأة على المجتمع.

وقد شهد العام نفسه استحداث دورة تدقيق كبير المسئولين التنفيذيين والمفاضلة الرسمية مع الرواد العالميين في نواحي الإيراد المتولد من الرقاقة الواحدة، وكثافات العيوب، وأوقات الدورات والعوائد (أو المردودات).

ومع ذلك يذكر موراي دافين ـ أحد أعضاء لجنة توجيه المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة **EFQM** الخاصة بالتقدير ـ أن تبني نموذج هذه المؤسسة **EFQM** جاء بسبب تفضيله على النماذج الأخرى الموجودة في ذلك الوقت: "بعد دراسة نموذج ديمنج **Deming** وبالدريج **Baldrige** شعرنا أنه أفضل نموذج متاح لأنه يسمح لنا بإجراء تقييم ذاتي ذي معنى لعدة أبعاد حيوية للأعمال. أمّا السبب

الثاني لتفضيله فهو أنه يجعل من السهل على المهندسين في شركة مثل شركتنا أن يركزوا على الأمور الهندسية وليس على قضايا مثل القيادة وإدارة الأفراد. إن النموذج يساعد على توسيع مدارك مديري الإدارة الوسطى والعليا.

وقد تم إجراء أول تقييم ذاتي على مستوى المنشأة بأسرها بمعرفة ٢٣ فريقاً مشكلاً خصيصاً لهذا الغرض واستغرق فترة تجاوزت ثلاثة شهور في أواخر عام ١٩٩٢ غير أن القواعد الإرشادية المقدمة للفرق اتسمت بالعمومية المفرطة، كما أن إجراءات المتابعة لم تحدّد وتنفّذ بوضوح.

وفيما بين عامي ١٩٩٣-١٩٩٥ تمّ تصميم ونشر تغييرات هامة في التقييم الذاتي، حيث تمّ رفع عدد الفرق إلى ٢٧ فريقاً وتدريب وتكليف الذين يمتلكون المعايير ومسئولي تقييم الفرق الفرعية، وإعداد أدوات التقييم الذاتي ومعايرة المتابعة. وقد ترتب على هذه المبادرات إجراء التقييم الذاتي من خلال نظام إليكتروني وخلق مصفوفة درجات تفصيلية، وتعد هاتان المحصلتان امتدادان متقدمان نسبياً لنموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة **EFQM**.

إن التطور الذي عرضناه تواً للتقييم الذاتي يشكل أهمية بالغة بالنسبة لقياس أداء العمل الاستراتيجي لأنه مصدر للمدخلات اللازمة لنشر السياسة، وحتى يومنا هذا حدثت ثلاثة تطورات متوازية ليست مرتبطة بالسبب والأثر (وهذه نقطة ينبغي التأكيد عليها) وهي:

- ١٩٩٢: تم استحداث الجيل الأول للتقييم الذاتي للتعرف على فجوات الأداء وفرص التحسين وفي عام ١٩٩٣ تمّ ربطه بنشر السياسة.
- ١٩٩٣ وما بعده: بدأ التقييم الذاتي في خلق الركائز اللازمة لنشر السياسة على نحو منقحّ بدرجة أكبر أثناء ١٩٩٤-١٩٩٥.

- ١٩٩٦ وما بعده: حدث تطور آخر في التقييم الذاتي هيأ المناخ والثقافة المناسبة لنشر السياسة خلال ١٩٩٦-١٩٩٧ وما بعدهما.

وبإلقاء نظرة عامة يتضح أن تبنّي نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM للتميز في العمل يترابط ويتكامل مع إدارة الأعمال لأنه ينطلق من مجموعات المعايير المؤسسية الأربع:

١. **الجودة**: وتغطي جودة المنتجات والعمليات وترتبط برضا العملاء بدرجة رئيسية.

٢. **التصنيع**: الإنتاجية والكفاءة والفعالية، وهو ما يؤثر على الأرباح والخسائر بدرجة رئيسية ومن ثمّ رضا حَمَلة الأسهم.

٣. **الخدمة**: العامل الرئيسي المساهم في إرضاء العميل.

٤. **الموارد البشرية**: تلبية حاجات الموظفين ويرتبط ذلك برضا الموظفين.

بالإضافة لذلك تُسهم وصايا إس جي إس طومسون SGS Thomson العشر وهي مجموعة مؤلفة من عشرة أهداف متصلة بالأداء والتحسين البيئي، يتم تتبعها ومراقبتها بواسطة مقاييس التأثير وعمليات تدقيق البيئة واستقصاءات الجهات المعنية ذات المصلحة - في معايير المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM الخاصة بالأثر الحادث على المجتمع.

يقول دافين: "نحن نغطّي كافة معايير النموذج الأربعة مع وضع أهداف ومقاييس واضحة للأداء الحالي والتحسين. أمّا جميع الأشياء الأخرى التي نفعلها:- نشر السياسة، والتقييم الذاتي، واستقصاءات إدراكات العملاء، واستقصاءات مناخ العاملين، والتحسينات في العمليات، وأنشطة الفرق ... إلخ. فهي إما آليات أو مدخلات لمعايير التمكين الخاصة بالمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM"

نتائج إدارة الجودة الشاملة

بحلول عام ١٩٩٧ كانت الحلقة الموصلة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة والمعايير المؤسسية ونشر السياسة والتقييم الذاتي وتقييم أداء العمل والتحسين المتواصل للأداء قد أغلقت. وترسخت العملية وأصبحت "أسلوب إدارة الأعمال" حسبما ذكر دافين آنفاً. ومع ذلك فهو يؤكد أنه لا توجد نقطة نهاية، ذلك أنه وزملاءه يتصورون تحسين الأداء على أنه رحلة متواصلة على الأقل بسبب محددات الصناعة المذكورة في السياق الوارد في مستهل دراسة الحالة.

وكما أشرنا من قبل، فقد عبّر دافين عن وجهة النظر هذه من خلال عبارته: "إن عدم الرضاء عن المستوى الحالي والتفكير دائماً في الإبداع هو الذي سيوفر قوة الدفع الكبرى" في سياق ملاحظته التي أشار فيها إلى أن العالم يطلب المزيد،وبالرغم من ذلك يسود إس جي إس طومسون **SGS Thomson** شعور بالرضا نابع بدرجة أساسية من قدرة الإدارة العليا على البرهنة على تحسّن النتائج النهائية للمنشأة وأعمالها من جراء إدارة الجودة الشاملة.

ففي عام ١٩٩٥، تمّ إجراء تقييم بأسلوب "ماذا لو" حول بيانات الأداء منذ ١٩٩١ وكيف يمكن لعناصر معينة في الأداء أن تؤثر على الربحية والتدفق النقدي والعوائد على الاستثمار - مثل تكاليف - انعدام الجودة أو عدم مطابقة الجودة للمعايير والمقاييس الخاصة بها، العوائد (أو المردودات)، ونسبة المصروفات إلى المبيعات، ومعدلات دوران المخزون.

وقد برز سؤال رئيسي متصل بالسيناريو وهو: ماذا كان سيحدث من حيث تكاليف وإيرادات الأعمال لو لم تستحدث الشركة إدارة الجودة الشاملة؟ وقد تمّ من خلال دراسة وتحليل النسب المالية كافة والنتائج الفعلية للأعمال تقدير الأثر الأدنى لإدارة الجودة الشاملة فيما بين ١٩٩١-١٩٩٥ بنسبة ٤٠٪ من

المبيعات سنوياً. وبمختصر القول إن الإيرادات والأرباح والتدفقات كانت ستقل بنسبة ٣٠٪ تقريباً لو أن إدارة الجودة الشاملة لم تطبق بشكل صارم ومنظم.

يقول دافين: "حوالي ٦٠٪ من التحسّنات التي عايشناها مرتبطة بإدارة الجودة الشاملة على نحو يمكن إثباته، أمّا نسبة ٤٠٪ الباقية فكان يمكن تحقيقها بدون إدارة الجودة الشاملة. ومع ذلك فمن المنطقي القول أنه في غضون أقل من أربع سنوات ذهب ٣٠٠ مليون دولار على الأقل إلى النتيجة النهائية مباشرة. ولا يسعنا إلا التأكيد على أن الغرض المتواصل والمستمر لإدارة الجودة الشاملة هو تحسين قدراتنا بشكل متواصل بما يمكّننا من تحقيق نتائج أفضل في المستقبل".

الجزء الثاني

الفصل الأول: التقييم الذاتي واستراتيجية العمل

حالة عملية : مختبرات أداك التقييم الذاتي وتخطيط العمل

الفصل الثاني: الأساس المنطقي للتقييم الذاتي

دراسة حالة : مؤسسة Mortgage Express

دراسة حالة : شركة تكساس إنستريومنت يوروب

دراسة حالة: قطاع كورننج لمنتجات الاتصالات السلكية واللاسلكية

دراسة حالة: مكتب حسابات الإيرادات الداخلية ، كمبرنولد

الجزء الثاني

مقدمة

يتكون هذا الجزء من ثلاثة فصول، تتعرض جميعها لموضوع التقييم الذاتي، الذي يمثل إطاراً أكثر تفصيلاً وعمقاً لقياس الأداء والتميز في العمل.

ففي الفصل الأول تتم مناقشة مدى الارتباط بين تلك المفاهيم واستراتيجية العمل، وفي الفصل الثاني تتم مناقشة الأساس المنطقي للتقييم الذاتي، والمزايا التي يمكن الحصول عليها منه. أما الفصل الثالث، فيتناول عملية التقييم الذاتي وتطبيقاتها في الواقع العملي، هذا بالإضافة إلى ما سنعرضه من الحالات والدراسات البحثية وآراء المستشارين التي تفسر لنا العديد من القضايا والاتجاهات والممارسات الأفضل والنقاط المتعلقة بالتعلّم.

ونجري كذلك مناقشة الأسئلة الرئيسية التالية ـ المتعلقة باستراتيجية العمل:

- كيف يمكن أن يتحول التقييم الذاتي إلى برنامج موحّد لاستراتيجية العمل؟
- كيف يمكن تحقيق التوافق بين منهج التقييم الذاتي ونظم التقييم الأخرى؟
- هل يمكن تعبئة وحشد إمكانيات المنشأة كافة حول التقييم الذاتي؟
- كيف يمكن دمج التقييم الذاتي مع الاستراتيجية؟

إن الإجابة عن هذه الأسئلة تساعد على وضع خطة عمل لإحداث أجندة التغيير التي يمكن أن يتولّى تطبيقها فريق تنفيذي. ويتضمن هذا الجزء كذلك عرضاً لنموذج "مالكولم بالدريدج - والمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة" Malcolm Baldrige & EFQM وهما النموذجان اللذان شاع استخدامهما كثيراً بواسطة الهيئات المنظمة لجوائز الجودة، إلى جانب عرض لنماذج الشركات والمؤسسات الفائزة بتلك الجوائز.

بالإضافة إلى الموضوعات السابقة، يتضمن هذا الجزء أيضاً حالتين عمليتين حول الممارسات الخاصة بالتميز في العمل والتقييم الذاتي إلى جانب القضايا الاستراتيجية، وفيهما تبرز الصورة التي يجب أن يكون عليها الترابط والتوافق بين التقييم الذاتي واستراتيجية وإدارة العمل، وهما:

١. قطاع منتجات الاتصالات اللاسلكية بشركة كورننج Corning Telecommunications Product Devision.

٢. مكتب حسابات الإيرادات الداخلية في كمبرنولد Inland Revencies Accounts Office, Cumbernauld.

وتشمل تقارير الحالة العملية أيضاً: مختبرات أداك ADAC و Mortgage Exprness ومورتجج إكسبريس و Texas Instruments Europe وإنستريومنتس يوروب.

الفصل الأول

التقييم الذاتي واستراتيجية العمل

الأسئلة والقضايا الرئيسية

يزداد استخدام التقييم الذاتي - بصفة أساسية من خلال برامج ومنهجيات ومعايير الجوائز الدولية المرموقة - كمدخل معترف به لتقييم الأداء الاستراتيجي وأيضاً كعامل مساهم في تحقيق نتائج عمل متميزة ومتواصلة، وذلك خلافاً لبعض السبل المعاصرة المتبعة لتحقيق التميز في العمل، وهناك أيضاً التقدير والتكريم الذي تنطوي عليه الجوائز، بالرغم من تأكيد معظم المؤسسات الفائزة بأن التقدير لم يكن أبداً هو المحرّك أو الدافع الرئيسي لها، ولعل السبب في ذلك يعود إلى أنه بمجرد تطبيق نظام التقييم الذاتي سيصبح جزءاً لا يتجزأ من إدارة العمل.

> إن السؤال الرئيسي الأول هنا والذي يرد إلى أذهاننا هو: ما هي المداخل الاستراتيجية التي تطبقها المنشآت النموذجية التي قطعت شوطاً متقدماً في سعيها وراء التميز في العمل من خلال التقييم الذاتي؟

واحدة من تلك المنشآت النموذجية هي "كورننج تليكوميونيكاشنز - برودكشن ديفيجين (تي بي دي) **Corning Telecommunications Products Division (TPD)** التي طبقت إطار عمل بالدريدج في عام ١٩٨٩ وفازت بالجائزة بعد ست سنوات. لقد كانت المعايير بمثابة خريطة إرشادية

للتحسين المتواصل ومدخل للنظم إلى الجودة الكلية، وركيزة لبناء العمليات الرئيسية للقيادة، والاستراتيجية والتخطيط والموارد البشرية وإدارة العملاء.

ويوضح "لاري ر. كيشبوغ **Larry R. Kishpaugh**" - مدير خدمة العملاء بمؤسسة تي بي دي قائلاً "لقد أصبحت معايير بالدريدج **Baldrige** هي مقياس تميزنا، وهذا في حد ذاته، يفرض علينا ضرورة النمو والتطور المستمر أثناء قيامنا بتقييم أنفسنا مقارنة بذلك المقياس. إننا نعلم أن مؤشر الأداء سوف يواصل الارتفاع، لذلك فإن ما يصف أسلوبنا في إدارة العمل هو مزيج من معايير بالدريدج واستراتيجية "التخطيط للفوز".

والجدير بالذكر، أن الكثير من عمليات تي بي دي **TPD** العالمية جاء كنتيجة مباشرة لإرجاع الأثر من أعضاء لجنة تقييم بالدريدج **Baldrige**. ويشمل ذلك إدارة العمليات والتصنيع المتكامل، والقيمة الكلية للمورّد واستجابة العملاء للقيادة، أو التأكد من التوجه في المسار الصحيح.

وعلى النقيض من الحالة السابقة، تبنّت مؤسسة تكساس انسترومنتس **Texas Instruments (TI) Europe** منهجية التميز في العمل الخاصة بالمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة في عام ١٩٩٣ واستخدمتها كأداة عمل أساسية لتقييم الهياكل والعمليات تمهيداً لإجراء إعادة هيكلة جذرية في عام ١٩٩٤. فتم تكوين خمسة مراكز في اتحاد أوروبا بدلاً من ٣١ وحدة عمل، الأمر الذي دفع رئيس الشركة في ذلك الوقت إلى التعليق قائلاً:

"لقد أدىّ تبنّي شركتنا منهجية التميز في العمل الخاصة بالمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة إلى تغيير هيكلنا وأسلوب عملنا والأهم من ذلك، ساعدنا على إحداث تحوّل جذري في الشركة"

ثم يضيف: "إن هذا النموذج واحد من بين أفضل أدوات التميّز في العمل التي لا تقتصر فقط على الجودة. بل تساعد على مواجهة القضايا التنافسية الأساسية التي قمنا ببرمجتها في خطتنا السنوية لنموذج يشكل حافزاً حقيقياً على التغيير"

وكمثال على ذلك، يكشف التقييم الذاتي السنوي عن وجود عدد قليل من نقاط التميز الحيوية المرتبطة بمجال عمل الشركة والتي تتكامل مع نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، وتحدد معايير التميز في العمل في أربعة مجالات:

- رضا العميل.
- التميز التشغيلي.
- التحسين السنوي.
- معايير الأداء **Performance Metrics**.

ويشكل فريق قيادة الاستراتيجية الأوروبية بالشركة؛ المحرك والدافع للعملية من خلال ثمان فرق موجّهة للجودة تناصر وتؤيد فئات النموذج المختلفة.

أمّا فيما يتعلق بالمنشأة - الفائزة بجائزة الجودة في المملكة المتحدة لعام ١٩٩٥ - وهي إحدى وحدات العمل المستقلة المتخصصة في نظم الكمبيوتر بمؤسسة **ICL** - فيأتي تحقيق التميز في العمل على رأس أربع استراتيجيات رئيسية في خطتها الخمسية الحالية، أمّا الاستراتيجيات الثلاث الباقية فهي:

- توفير المنتجات الحالية.
- فتح قنوات جديدة للمنتجات.
- هيكلة الموارد / المهارات لإحداث تحوّل مستمر في القطاع الذي يتميّز بالتغير المتواصل.

> يقول العضو المنتدب: "إن نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM يُعدّ أداة مثالية لقياس الأداء عند مواجهة تحديات الإبداع وإضافة القيمة في قطاع تتناقص حصته السوقية".

وتأكيداً لذلك، ما تزال وحدة HPT تحتفظ بحصة قدرها ٢٥٪ في سوق نظم الكمبيوتر الكبيرة. وفي واقع الأمر فإن التقييم الذاتي كان ترتيبه الخامس في سلسلة محاور الجودة في شركة ICL، قامت وحدة HPT بتنفيذها منذ فترة الثمانينيات. وقد تمّ إدخال التقييم الذاتي في ١٩٩٣، وإن كان قد بدأ فعلياً قبل ذلك التاريخ باستخدام أساليب داخلية محدودة وفقاً لمعايير Baldrige، إلاّ أن وحدة HPT اختارت منهجية المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM نظراً لما تتميز به من نطاق أشمل وتركيز على نتائج العمل.

نستخلص مما سبق النقاط الرئيسية التالية:

١. في كل حالة يشكل التميز في العمل من خلال التقييم الذاتي هدفاً محورياً يستخدم عادة كخريطة إرشادية للتحسين المتواصل ـ وتُعتبر التنافسية قضية رئيسية هنا.

٢. من هذا المنطلق يصبح التقييم الذاتي أسلوب عمل طبيعي وليس مجموعة طارئة أو عارضة من المبادرات، ويكون أيضاً حافزاً ودافعاً لإحداث تغيير مفيد.

٣. تمّ استشعار مجموعة من النتائج على مستوى المنشأة بأسرها منها حدوث تحسينات في العمليات، وتزايد درجة التركيز على العملاء أو الاستجابة لهم، وبروز تقييم أفضل للأداء الاستراتيجي وتعاظم نتائج الأعمال.

المؤشرات البحثية

تؤكدّ دراسة بريطانية نُشرت بواسطة فريق بحثي بمركز برادفورد للإدارة في ١٩٩٥ – ١٩٩٦ أن التقييم الذاتي يُنظر إليه بصورة مضطردة على أنه عامل مساهم في استراتيجية العمل. وتوضح نتائج الدراسة - التي أجُريت على أكثر من ١٥٠ مستجيباً في (٣٦) منشأة أوروبية في (١٩) دولة - أن المنهجية بسبيلها إلى أن تصبح عُرفاً مستقراً وراسخاً بالمؤسسات.

وقد تمثلت التحسينات الثلاثة الرئيسية التي شهدتها المنشآت منذ إدخال التقييم الذاتي ووفقاً لهذه الدراسة فيما يأتي:

- العمليات - ٧٧,٣٪.
- السياسة والاستراتيجية - ٧٥,٧٪.
- رضا العملاء - ٧٥,٦٪.

ويلاحظ أن ٨٢٪ من أفراد البحث ذكروا أن ازدياد التركيز على العملاء يشكل أحد فوائد التقييم الذاتي، بينما وصفت نسبة ٦٦٪ منهم ذلك "بأنه في غاية الأهمية".

أمّا على مستوى الخبرات الخاصة بالمملكة المتحدة، فقد كشف الاستقصاء السنوي لأعضاء مؤسسة الجودة البريطانية الذي أجرى في ١٩٩٦ عن أن ٤٠٪ من المستجيبين سوف يقومون بإجراء تقييم ذاتي في ١٩٩٧ مقابل ٣٣٪ في عام الدراسة ١٩٩٦ و ٣١٪ في عام ١٩٩٥.

لقد أدّى التقييم الذاتي إلى وضع خطط عمل "واضحة ومحددة" في حوالي ٧٠٪ من أعضاء تلك المؤسسة وخلق قيادة أكثر كفاءةً في ٦٨٪ منها، وإلى تحسُّن السياسة والاستراتيجية في ٥٠٪ من الشركات موضوع الدراسة والاستقصاء وحدوث تطور في مجال تحسين العمليات في ٥٦٪ من المنشآت.

في عام ١٩٩٥، كشف الاستقصاء الأسترالي الذي أجُرى حول التقييم الذاتي في ٢١٣ منشأة عن وجود خمسة أسباب للأخذ به:

- إيجاد فرص للتحسُّن.
- توجيه عملية التحسين.
- ربط الجودة بالتخطيط الاستراتيجي.
- التركيز على نموذج لإدارة الجودة الكلية (TQM).
- إدارة العمل.

وأشار الاستقصاء إلى أن التقييم الذاتي يقدّم نموذجاً شاملاً لإدارة الجودة الكلية، ويزوّد المديرين بأداة تنسيق لتوجيه وإدارة أنشطة التحسين، وزيادة الوعي بالجودة على مستوى المنشأة بأسرها، وتحسين أداء العمل. أما من الناحية العملية فإن الخصائص الرئيسية تشمل: جمع البيانات ورصد الدرجات، وتحديد أوجه القوة والضعف، وربط تخطيط التحسين باستراتيجية العمل.

وعلى النقيض من ذلك نجد أن استقصاءً أجُرى في عام ١٩٩٦ حول المنشآت الأعضاء في المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة **EFQM**، طرح مؤشرات متصلة باحتياجات التقييم الذاتي المستقبلية، وذلك بأن طلب من المستجيبين إعداد قائمة "بالموضوعات الساخنة المحتملة" من وجهة نظرهم لإخضاعها لدراسات اتحاد شركات كونسورتيوم **Consortium** وقد جاء ترتيب الموضوعات الستة الرئيسية حسب أهميتها على النحو التالي:

١. مقاييس الأداء التنظيمي أو المؤسسي.

٢. ولاء العميل.

٣. إدارة المعرفة والنقل الداخلي للممارسات الأفضل.

٤. وضع ومراجعة الاستراتيجية المؤسسية.

٥. فرق العمل الموجهة ذاتياً.

٦. الاستخدام الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات.

وعادة ما يتم إجراء دراسة مفاضلة لاتحاد شركات (كونسورتيوم) Consortium Benchmarking Study بناءً على طلب عدد يتراوح بين ١٠ و ١٥ من أعضاء المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM حينما تنشأ لديهم رغبة مشتركة في تحسين مجال نشاط معين أو عملية إدارة بعينها. وتستخدم المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM مثل هذه الدراسات كوسيلة لتحديد الممارسة الأفضل.

ملاحظات الاستشاريين

يؤكد د. ليس بورتر - إستشاري الجودة الكلية والتميز في العمل بمؤسسة أوكلاند الاستشارية - يؤكد الاتجاهات البحثية المذكورة أعلاه فيما يتصل بنموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM للتميز في العمل فيقول: "لقد أثار هذا النموذج اهتماماً ضخماً بالتقييم الذاتي وقياس الأداء وادماج مقاييس الجودة الكلية في الفكر المتعلق بالأداء الاستراتيجي".

ومع ذلك يحذّر بورتر من أن هذا النموذج لدى منشآت القطاعين العام والخاص، قد أثار ثلاثة موضوعات رئيسية هي:

١. كيف يتم إجراء التقييم الذاتي على النحو الأكثر فعالية وكفاءة.

٢. كيف يتم إدماج مخرجات التقييم الذاتي في خطط العمل.

٣. كيف ينسجم التقييم الذاتي مع المفاضلة Benchmarking ومصفوفات الأداء وأنشطة التحسين القائمة على الجودة الكلية.

وهـو يشـير إلى أن أفـراد الـبحث كافـة في دراسة مركز برادفورد للإدارة سـابقة الذكـر ـ والذيـن تجـاوز عددهم ١٥٠ فرداً ـ اعتبروا التقييم الذاتي مصدراً لفوائـد ومميـزات عظـيمة بالنسـبة للمنشـأة وعمـلها. كذلك فقد تمّ إدماجه ضمن أنشطة العمل الرئيسية ويوضح بورتر هذه النقطة فيقول:

"إن السمة المميزة للنجاح هي مفهوم للأداء المتوازن. لقد عملت في مجال تقييم الجودة خمسة أعوام، ومع ذلك لم أصادف بعد منشأة واحدة ذات نتائج عمل مرتفعة الدرجات وتقديرات منخفضة بالنسبة لرضا الأفراد والعملاء. والواقع أن مفهـوم المصـفوفة المتوازنة متوافق إلى حد بعيد مع نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجـودة **EFQM**، وتعكـس أفكـار نورتـون وكـابلان الأصـلية بشـكل كبير جانب المقـاييس والنـتائج في عمـل المنشـأة على حين يمكن استخدام التقييم الذاتي كأداة تشخيصـية للـتعرف عـلى العوامـل الـتي شـجّعت ومكّنت من تحقيق نتائج معلومة معينة".

يذهب ديفيد لاسيلز من **Paragon Consulting Associates** والذي اشـترك في وضـع منهجية المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة **EFQM** ـ في تناوله هذه الـنقطة الخاصة بالترابط على مستوى استراتيجي، إلى أن الفرق التنفيذية يُمكن أن تُصـاب بالتشـوش واللّـبس بشـأن الكيفيـة الـتي يـتوافق بهـا عـدد كـبير جـداً من المـبادرات والـبرامج والـنماذج المعاصـرة مع بعضها البعض، فيقول: "إن ما ينقص الكـثيرين هـو إطار عام شامل يضم كل الأشياء معاً، ولكنني أعتقد أن ذلك الإطار قد أصبح موجوداً الآن بفضل نموذج التميز في العمل".

ويسـتطرد لاسـيلز في الحديـث عن هذه النقطة ذاكراً ثلاثة أبعاد للشمول هي:

١. الجودة الكلية ـ التي توفر فلسفة عُليا لإدارة العمل يكون محور التركيز فيها إرضاء الأطراف المعنية ذات المصلحة، مثل حملة الأسهم والعاملين والعملاء والموردين والمجتمع.

٢. يرتكز ذلك على إطار التميز في العمل الذي تشكل المعايير الدافعة الخمسة فيه مدخلات لخلق القيمة ذات الصلة بالسبب، وذلك كأساس لإدارة العمل يومياً.

٣. مراقبة معايير النتائج الأربعة كافة من خلال شكل من أشكال المصفوفة المتوازنة ، وذلك بهدف تشكيل ما تفعله المنشأة في نطاق عوامل التمكين والدفع **enablers** من أجل تحقيق النتائج، وكأداة تنبؤية.

في هذا الإطار؛ تؤدي منهجية التميز في العمل دور نطاق استراتيجي ونموذج حقيقي للعمل.

> يضيف لاسيلز: "تتمثل أعظم نقاط قوة المنهجية في قيامها بدور خريطة لتقييم الأداء، توضح الصورة التنظيمية الكبيرة في إطار واحد"

يعمل توم وايلدمان مستشاراً لدى مركز بريستول للجودة وكان في السابق يعمل منسقاً للتميز في العمل لدى **TI Europe** حيث تولى مهمة تنسيق الاستحداث الناجح للتقييم الذاتي في **TI Europe** وتقدمت حينها بطلب للحصول على جائزة الجودة الأوروبية عام ١٩٩٥، ويفضل وايلدمان استخدام نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة **EFQM** كلوحة قياس أو مقياس أداء للتعرف على نواحي القوة ومجالات التحسين عبر أنشطة المنشأة كافة.

ويتحدث شارحاً ذلك فيقول: "بهذا المعنى يكون التقييم الذاتي مفهوماً شاملاً وكاملاً، يساعد على رسم خريطة للنتائج وتحديد العلاقات التي تربطها بعوامل الدفع والتمكين enablers في النموذج. إن التقييم الذاتي يبرز القدرات ونواحي الضعف ولكنه لا يطرح حلولاً بشكل مباشر ولا يحدد أو يوجه الاستراتيجية أو التخطيط".

ويرى وايلدمان أن منشآت الأعمال سوف تحتاج إلى أدوات أخرى عاملة بشكل مواز للنموذج لكي يُمكنها تحقيق الأخير، مشيراً إلى ما لمصفوفة الأداء المتوازنة من فائدة كمثال.

ويقول وايلدمان إن المصفوفة تأخذ عناصر من التقييم الذاتي وتدمجها في إطار أعوض من المقاييس المالية والبيئات السوقية ومعدلات النمو الاقتصادي وما إلى ذلك. وبهذا المعنى تكون المصفوفة بمثابة مظلّة يعمل تحتها التقييم الذاتي، "ومع ذلك فإن القضية الاستراتيجية الحقيقية هي أنها يجب أن تشمل ثغرات التميز قليلة الحيوية التي تمّ التعرف عليها بواسطة التقييم الذاتي هنا ويوفر الإطار هيكلاً يُمكّن من التعرف على أهم عناصر نجاح المنشأة.

وفي سياق إعلانه عن إعادة تصميم إطار Baldrige لعام ١٩٩٧ وإعطاء اسم جديد للعملية لتصبح "معايير تميز الأداء"، وإعادة ترتيب الفئات (الواردة في السرد)، تطّرق هاري هيرتز - مدير مكتب برامج الجودة بالمعهد القومي للمقاييس والتكنولوجيا (NIST) الذي يشرف على جائزة الجودة القومية - إلى الموضوعات الاستراتيجية المختلفة التالية:

"إن الركيزة التي بُنيت عليها المعايير - وهي مساعدة العملاء على تعظيم التنافسية من خلال إضافة قيمة للعملاء وتحسين أداء الشركة - هذه الركيزة ما تزال بالقوة والصلابة نفسها التي كانت عليها في ١٩٨٨"

ويوجد الإطار الجديد - الذي يحمل اسم "استراتيجية وخطط العمل المركّزة على العملاء والسوق" - بشكل فعلي - يُوجد مظلّة مختلفة عن تلك التي اقترحها وايلدمان، كما أنه يوفر - والكلام ما زال لهيرتز - رؤية نظامية أفضل وأكثر تكاملاً لتقييم الأداء.

"إنه يبرز أهمية العملاء والأسواق بالنسبة لاستراتيجية العمل ودور المعلومات والتحليل وهدف نتائج العمل المتميزة"

كل هذه العناصر مرتبطة ببعضها من خلال الإطار الجديد وتمت زيادة أوزان نتائج العمل من ٢٥٠ نقطة إلى ٤٥٠ نقطة - أي حوالي نصف درجة **Baldrige** الكلية. ويرى هيرتز أن:

"المعايير كافة ترتكز الآن على لَبِنَتَين رئيسيتين إحداهما، أن الجودة موجهة نحو العملاء، أمّا الأخرى فهي أن الشركات ينبغي عليها إدخال تحسين متواصل على أدائها وقدراتها. وهذه المبادئ متلاحمة ومتشابكة مع معايير بالدريدج **Baldrige** كافة".

كان سلف هيرتز حتى ديسمبر ١٩٩٥ هو كيرت ريمان المعروف بأنه مهندس وصانع معايير بالدريدج Baldrige منذ أواخر الثمانينيات. وفي مقال صادر عن المعهد القومي للمقاييس والتكنولوجيا NIST، تناول كل من ريمان وهيرتز موضوعين استراتيجيين متلازمين لهما علاقة بالتقييم الذاتي، وهما: الجودة والعمل والعلاقات القائمة بينهما.

وفيما يتعلق بالموضوع الأول، تتضمن استراتيجية الجودة الناجحة ثلاثة عناصر تتميز بالآتي:

١. تتكامل مع استراتيجية العمل.
٢. تربط عمليات التعلّم التنظيمي بالمتطلبات والمسئوليات المؤسسية الأخرى كافة.
٣. تسهم بنتائج متعددة الأبعاد في تحسين أداء العمل وفي التنافسية.

وجاء في المقال "أن معايير جائزة بالدريدج Baldrige تتصدى للأهداف الإجمالية للمنشأة، بما في ذلك الأداء المالي، من خلال عدّة آليات تشمل إدماج الجودة في عملية وضع الاستراتيجية العامة وقرارات العمل والإبداع عبر عمليات الشركة وأنشطتها كافة". وقد أورد ريمان وهيرتز ثلاثة أمثال عملية لذلك:

١. تستخدم إدارة المعلومات في قرارات واستراتيجية العمل من حيث النطاق والصدق والصلاحية Validity والتحليل.
٢. متطلبات الجودة الخاصة بالأسواق المنتقاة / المختارة، ومنشآت الأعمال الجديدة والأسواق التصديرية المستهدفة ـ ومن ثم الجودة الموجهة نحو السوق.

٣. تحليل العوامل المجتمعية والتنظيمية والاقتصادية والتنافسية وتلك المتصلة بالمخاطرة، التي تؤثر على نجاح أو فشل استراتيجية العمل.

ويخلص المقال إلى أن "المعايير تشجع الشركات على البرهنة على وجود روابط بين الجودة وتحسّن الأداء التشغيلي والأداء المالي"

وتلخيصاً لما سبق نقول أن الاستشاريين المتمرسين بمنهجيتي بالدريدج **Baldrige** و المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة **EFQM** يستخدمون عدّة كلمات رئيسية لشرح الاعتبارات الاستراتيجية الحاكمة:

- التوحّد **alignment** فيما يتصل بإدارة العمل.
- تكامل النظم.
- التوازن بين المنهجيات.
- الترابط بين مقاييس الأداء.
- التركيز على الضرورات الحتمية.

ويمكن للتقييم الذاتي الفعّال أن يتناول بعضاً من الأمور السابقة مثل التنافسية والاحتفاظ بالعملاء وتحقيق الجودة الكلية والتحسين المتواصل، فضلاً عن نتائج العمل الواقعية.

وقد ربطت الشركة الفائزة بجائزة بالدريدج **Baldrige** في ١٩٩٦ - وهي مختبرات أداك **ADAC Laboratories** - ربطت هذه الموضوعات بالتقييم الذاتي لعدة سنوات.

حالة عملية

مختبرات أداك ADAC ـ التقييم الذاتي وتخطيط العمل

لقد أدى التغيير العالمي ـ الذي طرأ على أسواق ونظم معلومات الرعاية الصحية، ونشوء الحاجة إلى ابتكار منتجات جديدة سريعاً ـ أدى ذلك بمختبرات أداك ADAC إلى الاقتناع بضرورة تبنّي التقييم الذاتي وفقاً لمعايير بالدريدج Baldrige في عام ١٩٩٢. يتذكر دوج كير مدير نظم الجودة بالمؤسسة ما حدث فيقول:

"لقد أجبرتنا هذه الضرورات الحتمية على إرساء عمليات منهجية منُظّمة لم تكن موجودة من قبل وعلى تقوية تخطيط العمل وزيادة درجة تركيزنا على التحسين المتواصل من خلال إشراك وإدماج العاملين. وكان العامل الدافع لنا ـ وما يزال ـ هو قيمة العمل"

يعمل لدى الشركة التي تأسست عام ١٩٧٠ ما يقرب من ٧٠٠ شخص موزعين على أربعة مواقع بالولايات المتحدة الأمريكية. وتقوم الشركة بتصميم وتصنيع وتسويق ودعم المنتجات المستخدمة بواسطة عملاء الرعاية الصحية في مجال الطب النووي والإشعاع والتخطيط العلاجي ونظم معلومات الرعاية الصحية. وقد تضاعف الدخل ثلاث مرات منذ عام ١٩٩٠ بالمقارنة بمتوسطات الصناعة البالغة ٥٠٪، كما شهد نصيب أداك ADAC من سوق الطب النووي نمواً من ١٠٪ إلى حوالي ٥٢٪ في الولايات المتحدة، ومن ٥٪ إلى ٢٨٪ في أوروبا.

تسترشد مختبرات أداك ADAC من الناحية الهيكلية بعشر قيم مؤسسية وفلسفة لإدارة الجودة الكلية، ويعمل ذلك على تشكيل أسلوب ممارسة العمل من خلال "إطار الثورات الأربع" المؤلف من:

- التعلم المتبادل.
- التحسين المتواصل.
- المشاركة الكاملة.
- التركيز على العملاء.

وتُعد عملية تخطيط العمل DASH، التي تحدد الأهداف والمقاييس في أربعة مجالات، مفتاح تحقيق الأهداف المندرجة تحت كل عنصر من العناصر الأربعة السابقة. والمجالات الأربعة هي:

- المالية.
- رضا العميل.
- الأداء التشغيلي.
- الالتزام باللوائح والقوانين المنظِّمة.

وتشمل عملية DASH جميع العاملين وتعتمد على عقد اجتماعات سنوية وربع سنوية لمراجعة سير العمل والحث على إجراء تقييم ذاتي. وهي تبدأ في مستهل كل عام مالي باجتماع لرسم أهداف العام المقبل، وترتبط تلك الأهداف بخطة عمل مدتها ثلاث سنوات.

> يقول كير: "في هذه الاجتماعات نبحث ما نفعله وما نريد أن نفعله وكيف سنحققه، ثم نقوم باختزال الأهداف الكثيرة المطروحة على بساط البحث إلى عدد قليل حيوي قابل للتحقيق على أرض الواقع".

تستغرق الاجتماعات ربع السنوية أربعة أيام، وهي فترة تتيح بالفعل مراجعة مدى تقدم العمل وإجراء التعديلات في خطة العمل في ضوء الأداء الحالي بالقياس إلى الرؤى والغايات والأهداف المؤسسية المحددة، هذا بالإضافة إلى قيام المشاركين في الاجتماعات بوضع نقاط مراجعة ربع سنوية تتعلق برضا العملاء ومصفوفة الخدمات الخاصة بمختبرات أداك **ADAC** والعملاء الجدد أو الذين توقفوا عن التعامل بالإضافة إلى المجالات المستهدفة الأخرى. ويتم بالإضافة إلى هذه الاجتماعات مناقشة أكثر من (١٠٠) مقياس خاص بالعملاء والعمليات في لقاءات تُعقد مرتين أسبوعياً يشارك فيها العاملون والعملاء والموردون، وبعد ذلك يقوم المشاركون بالبحث عن التوجهات المستقبلية، وفي حالة اكتشاف شيء ما يخرج عن المسار المرسوم له، تتخذ الإجراءات المناسبة للتصحيح.

وأثناء عقد اجتماعات **DASH**،تقوم مجموعة من الأفراد الممثلين لمجالات العمليات أو المجالات الوظيفية بالشركة بتقييم الأداء ومقارنته بالخطط الموضوعة وتحديد الإجراءات التصحيحية اللازمة عند الضرورة، وبهذه الطريقة يمكن لإدارة ما وضع خطة الأهداف أو الإجراءات الخاصة بها لربع السنة المالية التالي في ضوء خطة العمل الرئيسية ومصفوفة أدائها المتعلقة بالأرباح والتكاليف.

ويتم دعوة جميع العاملين لحضور اجتماعات **DASH** - لإبداء ملاحظاتهم وتعليقاتهم - خاصة إذا لم تكن خطط المجالات الأخرى متسقة مع خططهم أو حينما لا تكون القرارات مدعَّمة بالحقائق أو التحليل. ويشارك في الاجتماع الواحد ما يقرب من ١٠٪ من العاملين تبعاً للموضوعات التي تستحوز على اهتمامهم، مما يعني أن ما يتراوح بين ٢٥ إلى ٣٠٪ من العاملين يشاركون مباشرة في تخطيط العمل وعملية التقييم الذاتي. وفيما يتصل بالتوجه الرئيسي في مختبرات أداك **ADAC** نحو الالتزام بمبدأ العملاء أولاً، فمن المتوقع أن يقضي المسئولون ما

يقرب من ٢٥٪ من وقتهم مع العملاء، سواء في تلقي مكالماتهم شخصياً أو دعوتهم لحضور اجتماعات الجودة الأسبوعية. وعلى مدى خمس سنوات أظهرت نتائج رضا العملاء بوادر تدل على حدوث تحسن بشأن:

- الدعم الفني بعد البيع ـ بزيادة قدرها ١٠٪.
- الاحتفاظ بالعملاء ـ حيث زادت النسبة من ٧٠٪ إلى ٩٠٪.
- تجديد عقود الخدمة ـ حيث زادت النسبة من ٨٥٪ إلى ٩٥٪.

إن المقياس الأساسي لجودة الخدمة المقدمة من أداك **ADAC** يعتمد على زمن دورة الخدمة ـ ويقصد به الزمن الكلي الذي تستغرقه إعادة تشغيل أحد النظم بعد تعطله أو إصابته بخلل. وهذه النقطة في غاية الأهمية حيث أن العملاء لا يمكنهم في أغلب الأحوال، معالجة المرض حتى تتم معالجة المشكلة. ومنذ أن بدأت الشركة في تتبع ومراقبة هذا المقياس في عام ١٩٩٠، تراجع متوسط زمن الدورة من ٥٦ ساعة إلى ١٧ ساعة.

وترتبط أيضاً برامج المكافآت بالأداء الجماعي والفردي، فعلى سبيل المثال: اعتمدت العلاوات الإدارية على تحقيق ما يطلق عليه اسم "المهام الفردية الأكثر أهمية"، حيث يمكن الحصول على علاوات تصل نسبتها إلى ١٢٪ مرتين سنوياً بالنسبة للعاملين ذوى الأجر المتغير.

يتحدث كير موضحاً هذه النقطة ويقول: "ترتبط أهداف العاملين بأولوياتنا الحيوية القليلة التي يتم وضعها أثناء جلسات تخطيط **DASH** السنوية، وهي التي تشكل أساس تحديد الحوافز".

لقد استفادت الشركة من هذا الربط والتركيز على مراجعات الأداء وعلى المشاركة، فعلى سبيل المثال، ارتفع الإيراد لكل موظف من ٢٠٠ ألف دولار في عام ١٩٩٠ إلى ما يقرب من ٣٣٠ ألف دولار في عام ١٩٩٥. وحققت مختبرات أداك ADAC ـ فيما يتصل بالتقييم الكلي للإنتاجية، ما يقرب من ٦٥٪ أعلى من أقوى منافسيها.

وهناك أيضاً تقييم آخر، هو ميزانية العمل المباشر المطلوبة لصنع كاميرات لرصد وتشخيص المشكلات الصحية. وقد أمكن من خلال الارتقاء بكفاءة العمليات وإدخال تحسينات تكنولوجية ـ خفض العدد بنسبة ٤٠٪ منذ ١٩٩٤. وعلى الرغم من المكاسب المحققة، إلا أن كير يؤكد على أن التغذية المرتدة المقدمة بواسطة لجنة التحكيم والتقدير الرسمي الذي تتلقاه كافة الشركات والمؤسسات المتقدمة للمسابقة سوف يسهمان في إدخال المزيد من التحسينات المتواصلة على دورة تحسين فعّالة.

إذا يقول: "عملا بتوصياتهم، نقوم بتحليل الطريقة التي يتم بها تقييم العمليات، ورغم أننا نجيد تماماً تقييم ما هو معلوم لنا، إلا أننا أقل فعالية في ناحية التقييم التنبؤي. والتقييم الذاتي يعني أن تكون قادراً على مواجهة نقاط ضعفك بأمانة من خلال الإدارة المعتمدة على الوقائع والحقائق".

الفصل الثاني

الأساس المنطقي للتقييم الذاتي

ما هو السبب وراء تبنّي التقييم الذاتي

أثار هنري براد شو رئيس شركة **Armstrong World Industries** **Business Products Operations (BPO)** نقطة هامة لدى سماعه نبأ فوز شركته بجائزة بالدريدج **Baldrige** في عام ١٩٩٥، حين قال - متوقعاً استلام تقرير التغذية المرتدة الصادر عن لجنة التحكيم، والذي يتم إرساله عادة للشركات المشاركة في المسابقة. بعد مرور شهرين على إعلان النتائج: "سوف نبدأ في العمل بالتوصيات الواردة في التقرير من أجل تحسين العمليات فور استلامه. إننا لسنا كاملين بأي حال من الأحوال ولا نرضى أبداً عن أسلوبنا في ممارسة العمل".

كانت مؤسسة **BPO** قد بدأت في ممارسة التقييم الذاتي وفقاً لمعايير بالدريدج **Baldrige** عام ١٩٩٠ لأسباب ثلاثة:

١. المساعدة في الإسراع بتحسين إدارة العمليات.

٢. ضمان قيام النظم بدور الحافز والمحرك للنتائج.

٣. توفير مصدر لخبرات تعلّم التغيير السريع والتدريجي.

وعلى سبيل المثال: لم ينجح أول طلب تقدمت به الشركة لنيل جائزة بالدريدج **Baldrige** في ١٩٩٣، ولكن تقرير التغذية المرتدة أشار إلى أن إدخال تحسينات في مجال إدارة العمليات وعلاقات الموردين واستراتيجيات الاختراق

Breakthrough Strategies وتقوية نشر الأهداف بين المهتمين. من شأنه أن يحقق ارتقاء في الأداء. وقد أدى التصدي لهذه الموضوعات إلى فوز الشركة بالجائزة في ١٩٩٥.

> يقول جون ماكلاي ـ مدير الجودة السابق في شركة **BPO**:
> "لقد تلقينا تقرير التغذية المرتدة في ١٤ ديسمبر ١٩٩٣ وبدأنا العمل في اليوم التالي مباشرة. لم يكن الفوز هو غايتنا عندما اشتركنا في المسابقة، وإنما كان الهدف هو الاستفادة من جودة التقييم الخارجي وقد بلغنا مرحلة أصبح فيها التقييم الذاتي نفسه أحد عمليات الأداء".

في عام ١٩٩٢ تبنت شركة بريزا **Brisa** التركية لصناعة الإطارات التقييم الذاتي، ولم يتم اتخاذ هذا القرار من أجل تعزيز الجودة الكلية وإدارة العمل فقط وإنما أيضاً لإحداث تأثير للتعاون والتوحد بأسلوب معتمد على قوة العمل بالشركة، البالغ قوامها ١٣٢٥ شخصاً، وليكون ذلك بمثابة حافز على تغيير سلوكيات العمل. فقد وقعت إضرابات خطيرة في عام ١٩٨٨ و ١٩٩٠، كان من نتيجتها أن صارت العلاقات الصناعية السلبية جزءاً من نسيج الشركة.

وفي عام ١٩٩٦ فازت شركة بريزا **Brisa** بجائزة الجودة الأوروبية نتيجة لأربع خطوات اتخذتها في سبيل تحقيق التميز في العمل هي:

١. التركيز على تغيير ممارسات العمل السائدة لدى الإدارة والعاملين تحت شعار "فلنتغير".

٢. إشاعة روح "السلام في العمل" من خلال إعادة النظر في العلاقات الصناعية - وقد شملت المبادرات التعاونية وضع الأهداف على أساس من المشاركة، وتسهيل إمكانية طرح الاقتراحات ووضع شروط جديدة للتوظيف وعقد اتفاقيات مشتركة خاصة بالإنتاجية.

٣. نشر التحسين المتواصل عن طريق تشجيع إدارة الجودة الكلية من خلال دوائر الجودة وفرق حل المشكلات ولجان كايزن **Kaizen** وإدارة الجودة الكلية **TQM** تحت شعار آخر هو "هيا بنا نتغير أكثر".

٤. المشاركة الفعّالة للعاملين من خلال تفويض المسئوليات وتقديم ٤٠ ساعة تدريبية سنوياً لكل فرد وتشجيع الاتصالات الإبداعية من خلال وسائل فعّالة مثل التليفزيون ذي الدائرة المغلقة - وقد تمّ رفع شعار ثالث هو "نحن الشركة" من أجل تركيز المجهودات المبذولة.

وفي الكلمة التي ألقاها أحمد بيكر رئيس شركة بريزا **Brisa** أمام مؤتمر مؤسسة الجودة البريطانية عام ١٩٩٧ قال: "لقد أصبح الاحترام النابع من الأفراد هو أهم ركيزة لمدخلنا إلى التميز في العمل، وذلك انطلاقاً من مبدأ "من يعرف الوظيفة (أو العمل) عليه أن يعرفها حق المعرفة". إن العنصر البشري هو ميزتنا التنافسية".

أما على صعيد القطاع العام، فإن مكتب الحسابات الإيرادية **The Inland Revenue's Accounts Office Cumbernauld (AOC)** يُعد المنشأة الحكومية الوحيدة في المملكة المتحدة وقارة أوروبا التي تحظى بالتكريم

باعتبارها منشأة ذات أداء متميز، حيث فازت في ١٩٩٦ بجائزة المؤسسة الاسكتلندية للجودة وهي جائزة قائمة على نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة **EFQM**.

لقد تم إدخال نظام التقييم الذاتي في عام ١٩٩٥ وهذا النظام يعمل على مستويين:

١. سنوياً بالنسبة لعدد ١٨ وحدة عمل، وتصب نتائج التقييم في خطط تحسين الجودة.

٢. تقييم ذاتي آخر على مستوى المكتب بأسره يتم كل عام فور تجميع وتحليل درجات التقييم الأول وظهور نتائجه.

يتولى تنسيق هذه العملية مجموعة تطوير الجودة التابعة لمكتب الحسابات الإيرادية **AOC** على حين يقدم كبار المديرين النصح والإرشاد للعاملين بالمكتب - ويبلغ عددهم ١٠٠٠ موظف - فيما يتعلق بمعايير محددة، ويقومون بنشر الممارسة الأفضل عبر وحدات العمل.

ووفقاً لأندرو جيدز المراقب بمكتب الحسابات الإيرادية **AOC**، يسمح التقييم الذاتي بإجراء مفاضلة بين الأداء والمنشآت الأفضل في فئتها ومقاييس القطاع الخاص من أجل تقوية وتعزيز الخطة التشغيلية السنوية.

ثم يضيف قائلاً: "إننا نستخدم النموذج كمنحنى تعلّم سريع، وكعملية مراجعة منظمة تساعدنا على تحقيق الإجماع بشأن تحسين الجودة. ومع ذلك فقد كان من المهم في المقام الأول أن نطوعه لكي يتناسب مع نظرتنا الداخلية للتقييم الذاتي".

إن النقطة الرئيسية التي تبرز في هذه النماذج، هي ضرورة التعلّم من النشر الداخلي للتقييم الذاتي والتقييم الخارجي - وتلك عملية ما أن تبدأ حتى تتواصل - فضلاً عن التأثيرات الحادثة على الموارد البشرية للمنشأة.

المؤشرات البحثية

يبدو واضحاً أن الأمثلة المعروضة تشير أيضاً إلى وجود أسباب تنظيمية وجيهة لإدخال التقييم الذاتي، وإلى عظم وارتفاع توقعات كل من يأخذون بالمنهجية بشأن النواتج النهائية لها. وقد قُدّم استقصاء أجراه مركز جودة إيرلندا الشمالية حول أعضائه في ١٩٩٦ - وينظم المركز المذكور جائزة الجودة السنوية بذلك البلد على أساس نموذج EFQM - مؤشرات تؤيد وتؤكد النقطة السابقة.

فقد أفاد ٧٥٪ من المستجيبين بأن عملية التقدم بطلب لنيل الجوائز وما يترتب عليها من إجراء تقييم ذاتي ساعدت من منظور عريض على تحسين أداء العمل في أربعة مجالات:

١. **خدمة العملاء** - ٥٥٪ من ثلاثة أرباع أفراد البحث الذين أجابوا إيجابياً على السؤال الكلي ذكروا هذه النقطة.
٢. **تحسن الأرباح** - ٤٢٪.
٣. **تحسن العلاقات بين العاملين** - ٣٠٪.
٤. **كافة مجالات العمل** - ٢٠٪.

كذلك فقد ذكر أفراد البحث أن أكثر جوانب التقييم الذاتي إيجابية هي: التقييم الخارجي (٤ من ١٠ مستجيبين)، اندماج ومشاركة العاملين (٢٥٪ من أفراد البحث) والتركيز على العملاء (١٧٪).

كما ذكرت الشركات الأعضاء موضوع الدراسة عاملين يؤديان للنظر في إمكانية تطبيق التقييم الذاتي في المقام الأول وهما: التقييم الخارجي وفرص إجراء مفاضلة ومقارنة بالمنشآت المماثلة.

في دراسة التقييم الذاتي الاسترالية، التي تم إجراؤها في ١٩٩٥، كانت أهم نتيجتين لتطبيق التقييم الذاتي بالنسبة لعدد ٢١٣ منشأة: تحسن التركيز على العملاء وتحسن الأداء التنظيمي، وقد ذكرت المنشآت المستجيبة تحسنات محددة في هذا السياق، منها اكتساب الإدارة التنفيذية لفهم أكبر لإدارة الجودة الكلية TQM وتناقص شكاوى العملاء وانخفاض العيوب.

على النقيض من ذلك، ينبغي أن نتذكر أن دراسة التقييم الذاتي التي أجراها مركز برادفورد للإدارة في ١٩٩٥/١٩٩٦ طلب فيها من المستجيبين أن يعدوا قائمة بأهدافهم قبل تطبيق المنهجية والتي تمكنوا من تحقيقها بفعالية قصوى. وقد جاء الترتيب التنازلي لتلك الأهداف حسب أهميتها كما يأتي:

- التعرف على المجالات الواجب إدخال تحسينات فيها.
- الحصول على مقياس أساسي للمنشأة.
- التعرف على نواحي القوة.
- تحليل قيمة التقييم الذاتي.
- زيادة اندماج ومشاركة الإدارة التنفيذية في التقييم الذاتي.
- زيادة درجة مشاركة العاملين في عملية التحسين المتواصل.

ولقد كان من بين الفوائد التي استشعرها المستجيبون حدوث تحسنات في النواحي التالية:

- التركيز على العملاء.
- وعي الفريق التنفيذي.
- المعرفة بالعمليات المتصلة بأداء العمل.
- التعرف على مؤشرات الأداء الرئيسية.
- تخطيط العمل.

ومما يثير الاهتمام أن المسئولية الإجمالية عن التقييم الذاتي وقعت على عاتق الإدارة العليا في حوالي ست منشآت من عشر. ومع ذلك فإن تحقيق المنافع أو الأهداف يمكن أن يستغرق وقتاً، وهذا ما كشفه مشروع بحثي أجرى في عام ١٩٩٦ حول التميز في العمل. فقد أشار المشروع إلى أن المديرين المسئولين عن مبادرات التميز في العمل، فيما يقرب من ٦٠ شركة أوروبية، يعتقدون أن عليهم الانتظار أربع سنوات أو أكثر قبل أن يجنوا ثمارها.

والواقع أن النتائج التي توصّل لها المشروع ليست مثيرة للدهشة تماماً، حيث أن ثلث الشركات التي أخُضعت للاستقصاء لم تطبق منهجية التميز في العمل إلا لفترة تقل عن ثلاث سنوات، بينما طبقت نسبة تزيد على ٥٠٪ - المنهجية المذكورة فترة تراوحت بين أربع وسبع سنوات. ومع ذلك فقد كان الاستنتاج الذي خلصت إليه الدراسة هو أنه كلما طال أمد ممارسة الشركات للتقييم الذاتي كلما نجحت أكثر في تحقيق أهدافها. ولدى إجراء قياس زمني لمعدل حدوث "النجاح الكامل" أو "شبه النجاح الكامل" بالمقارنة بالأهداف الأصلية، لوحظ أنه أوضح ما يكون في ثمانية مجالات لأداء العمل:

مجال الأداء	سنة ـ ٣ سنوات	أكثر من ٤ سنوات
ارتفاع إنتاجية العامل	١٠٪	٤٣٪
انخفاض معدل دوران العاملين	صفر٪	٣٣٪
تحسّن جودة الخدمة	٢٩٪	٥٧٪
ازدياد قيمة حامل الأسهم / تحسّن أداء سوق الأسهم	صفر٪	٢٧٪
تحسّن التقدير داخل المجتمع المالي	٦٪	٣١٪
تحسّن هوامش الربح	صفر٪	٢١٪
انخفاض التكاليف	١١٪	٣١٪

وثمة نتيجة بحثية جديرة بأن نتوقف عندها، فمن بين الشركات التي تم إخضاعها للاستقصاء، لم تبد أي من الشركات ـ التي ما تزال حالياً في السنوات الثلاث الأولى من برنامج لتميز العمل ـ اعتقادها بأنها حققت "النجاح التام أو الكامل" فيما يتعلق بخفض معدل دوران العاملين أو تحسين أداء سوق الأسهم أو تعظيم هوامش الربح. ومع ذلك فبعد مرور أربع سنوات أو أكثر، تمّ إعطاء تلك المعايير درجات بنسبة ٣٣٪ و ٢٧٪ و ٢١٪ على التوالي.

يرى مدير التسويق بمركز أبحاث توتال **Total Research** الملاحظات التالية: "في المدى المتوسط، توضّح النتائج قلة الأدّلة على أن السعي لتحقيق التميز في العمل له تأثير كبير على النتيجة النهائية لنشاط المنشأة، حيث تزداد الفوائد في المدى الطويل".

وقد بدأت قضية تحسّن النتائج المالية وأداء الأسهم تكتسب أهمية في أوساط التقييم الذاتي، على مستوى الهيئات المانحة للجوائز والمنشآت المشاركة على حد سواء، فعلى سبيل المثال: بدأ طرح محافظ سندات استثمار جديدة باستخدام الأداء مقارنة بمعايير تميز العمل كمؤشرات جوهرية، وبعض المحافظ تشمل فقط المنشآت البارزة ذات الإنجازات الواضحة في هذا المجال. ويبرز هنا سؤال هام وهو: إلى أي مدى توجد علاقة سببية بين التقييم الذاتي والنتائج المالية؟

ملاحظات الاستشاريين

منذ أوائل التسعينيات قام أحد المستشارين في المملكة المتحدة ـ بدراسة العلاقات القائمة بين تطبيق معايير التميز في العمل ونتائج العمل. وهو يرى أنه على الرغم من عدم وجود دليل قاطع على وجود مثل هذه العلاقات إلا أنه يوجد من الأدلة القوية ما يشير إلى خلاف ذلك. كذلك فقد وجد أن تحسّنات الأداء في مختلف مجالات العمل يمكن أن تحدث تأثيراً إيجابياً على النتائج النهائية لنشاط المنشأة.

> ويذهب سميث إلى أن نظم التقييم التقليدية القائمة على معايير المحاسبة المالية لا تتجاوب مع العوامل المساهمة في حدوث نتائج العمل: "إن الحسابات التقليدية تعطينا صورة مالية ولكنها لا تشير بوضوح لعوامل التمكين، ومن ثمّ ففي المداخل المعاصرة يكون من المستحيل تحديد ما يسبب ارتفاع أو هبوط النتيجة النهائية بدقة، حيث يكون باستطاعتك فحص الهوامش ولكن ليس ما يوجِد تلك الهوامش".

بيد أن سميث يعتقد أن نظم التقييم الجديدة ـ ومنها معايير التميز في العمل ـ أصبحت الآن معترف بها كعوامل محددة أو مسببة لنتائج العمل. على سبيل المثال: القرارات المتخذة بشأن رضا العملاء وإدارة العمليات وإدارة الموارد ورضا الأفراد يمكن أن تؤدي في الغالب إلى إحداث تأثير على الأداء وبالتالي النتائج. إن المفتاح هو جودة الإدارة فيما يتعلق بعملية إيجاد وتقديم القيمة حسبما يقول سميث الذي يسوق مثالاً للتدليل على وجهة نظره: "إذا غيرت أية عوامل مؤثرة في مجموعها على قرارات العمل الرئيسية بنسبة ١٪ ـ مثل الأسعار والمبيعات ومعدلات الأجور والكفاءة وتكاليف المواد أو الخدمات ـ يكون لذلك تأثير قوي على النتيجة النهائية بنسبة ٢٦-٣٤٪".

يتفق ليس بورتر من أوكلاند كونسلتنج **Oakland Consulting** مع سميث فيما قال، ويستند رأيه إلى البحوث التجريبية التي أجراها بمفرده أو مع زملائه أو بالتعاون مع جهات أخرى، وتشير هذه البحوث إلى وجود ارتباطات إيجابية بين الجوانب غير الملموسة لأداء الأطراف المعنية ذات المصلحة ونتائج العمل النهائية. وتشمل الأمثلة التي يذكرها، دراسة أجريت عام ١٩٩٥ على ٢٥ منشأة بواسطة المركز الأوروبي لإدارة الجودة الكلية بجامعة برادفورد واستقصاء مماثل تم إجراؤه في العام نفسه بواسطة مدرسة لندن للأعمال.

يقول بورتر: "لقد فاق أداء الشركات موضوع الدراسة كافة متوسطات الصناعة في مجموعة من المقاييس منها الأداء المالي ورضا العملاء ورضا الأفراد والمستويات التدريبية. ولا يمكنك إثبات وجود علاقة سببية بين هذه العوامل ونتائج الأعمال ولكن ثمة ارتباط قوي، فلو لم توجد علاقات بين الاثنين لكانت النتائج غريبة حقاً".

الفصل الثالث

رضا العملاء وإرجاع الأثر الوارد منهم

الممارسات الأفضل في القياس وإرجاع الأثر

من المحتمل ألا تكون كل المنشآت قد قطعت شوطاً متقدماً في عملية قياس أداء العملاء الخاصة بها مثل مؤسسة سوليكترون، إلا أن معظم المنشآت سوف تقوم بقياس رضا العملاء واستيائهم بصورة أو بأخرى. ومع ذلك ففي بعض الأوقات يبدو هذا الأسلوب كما لو كان مجرد قائمة من الأسئلة المطلوب الإجابة عليها بعلامة صح أو خطأ والتقديرات الفجة.

غير أنه في بعض المنشآت يشكّل إرجاع الأثر أمراً حيوياً مرتبطاً بأهداف العمل ونتائجه. على سبيل المثال: يُمثل إرجاع الأثر من العملاء عاملاً رئيسياً يساهم في الميزة التنافسية بالخطوط الجوية الاسكندنافية SAS - الناقلة الأوروبية متوسطة الحجم التي قامت بنقل ما يقرب من ١٩ مليون راكب إلى ١٠٥ مكاناً في ٣٤ دولة عام ١٩٩٥.

وقد شرح "جان شتينبرج" رئيس الشركة وكبير المسئولين التنفيذيين بها كيف ترتبط مثل هذه اللوجيستيكيات بقياس أداء العملاء وذلك في منتدى تميز الأعمال الأوروبية عام ١٩٩٦: "في ظل وجود عدد هائل من الركاب، يصبح هناك دائماً احتمال أن يتحول العميل إلى جزء من النظام، وعندما نقوم بقياس وتسجيل البيانات عن أنماط وقضايا السفر، نطبق منهجاً ذا طابع فردي شخصي يقوم على معرفة من يكون عملاؤنا وما هي توقعاتهم عندما يسافرون على متن الخطوط الجوية الاسكندنافية وكيف يمكن أن نتجاوب معهم بإبداء الاحترام الذي

يستحقونه". وتُولي الشركة اهتماماً كبيراً لقياس رضا العملاء باستخدام الأساليب الاستقصائية التقليدية. إذ يقول "جان أولسون" رئيس قسم المنتجات والخدمات "إنها مقاييس مكمّلة لمراقبة الأداء ولا تستخدم كوسائل لاتخاذ الإجراءات".

وتتمثل أداة الشركة الرئيسية في استقصاء سنوي للأداء يساعد على إعداد "مؤشر العميل الراضي" الخاص بالشركة، ويتم من خلاله إعطاء تقدير للأهمية النسبية لبعض الموضوعات مثل جودة الخدمة ودقة المواعيد والاعتمادية وبشاشة العاملين ومدى توافر وسائل الراحة في الطائرة.

بالإضافة لذلك تقوم لجان من العملاء وجماعات أساسية خاصة بمناقشة موضوعات أو مشروعات معينة، كما يلتقي كل واحد من كبار المسئولين التنفيذيين بشركة الطيران ـ وعددهم ١٠٠ ـ بعميل شخصي مشترك في برنامج "المسافر كثير الترحال جواً" بصورة ربع سنوية للحصول منه على إرجاع أثر مباشرة بشأن جودة الخدمة والأداء. ويجرى حالياً تصميم أداة خاصة بإرجاع الأثر للاستفادة من هذه الملاحظات والتعليقات على نحو أكثر فعالية.

غير أن مقياس أداء العملاء الأكثر إبداعاً حتى اليوم هو برنامج يجرى تطبيقه بالاشتراك مع مجموعة "دوبلين" الاستشارية الكائنة في شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية. فباستخدام تقنيات مستمدة من الأنثروبولوجيا الاجتماعية، تتم مراقبة وملاحظة سلوك الركاب وتسجيله على شرائط فيديو ـ في صالات المطار وفي مناطق فحص الجوازات والأمتعة وبوابات الصعود للطائرة وعلى متن الطائرة وعند الوصول إلى الجهة المقصودة ـ ثم يتم تحليل شرائط الفيديو بواسطة العاملين والخبراء. وقد تمّ إعداد تسجيلات فيديو يبلغ مجموع ساعاتها ١٦٠٠ ساعة.

وترى شركة **SAS** أنه من خلال دراسة السلوكيات يمكنها أن تحُصل على معلومات مفيدة عن الكيفية التي ينبغي بها معاملة الركاب ـ وهو ما يؤثر في النهاية على رضا العملاء وولائهم، كما يمكن أيضاً تعديل التصميم الوظيفي لمناطق فحص جوازات السفر والأمتعة والصالات وبوابات المغادرة وداخل الطائرة في ضوء هذا الشكل غير العادي لإرجاع الأثر.

> يقول "أولسون": إلى جانب استقصاءات العملاء، تُسهم هذه التقنية في إحداث تغيّرات صغيرة ومتوسطة وكبيرة في أسلوب تقديم الخدمة وهو ما يحدث ـ في مجموعه ـ تأثيراً إيجابياً على جودة الخدمة وإدراكات العملاء.

وتأخذ جمعية برمنجهام ميدشايرز للبناء بمدخل كلي لإرجاع الأثر من العملاء يتكامل بقوة مع الأولويات المؤسسية واستراتيجية العمل. فقياس أداء العملاء يشكل مجموعة واحدة ضمن هرم متدرج من مقاييس الأداء، وجزءاً من عملية "إدارة العملاء الشاملة" بالجمعية. وتستخدم ثمانية مصادر لإرجاع الأثر ـ كما سيلي ذكره فيما بعد في هذا الجزء.

وتُعدّ استبيانات رضا العملاء الشهرية مقياساً رئيسياً، وهي تولدّ عادة استجابة بنسبة ٢٠٪. ويتم جمع البيانات وتحليلها بواسطة وحدة الجودة المؤسسية وفي حالة وجود معلومات أو اتجاهات جوهرية، يتم اطلاع فريق ولاء العملاء والاحتفاظ بهم عليها. ومن الأمثلة على ذلك مستويات الرضا والشكاوى. كذلك يتم إدراج البيانات ضمن تقارير أداء وخدمة العملاء الشهرية والربع سنوية والسنوية ليطلع عليها مجلس الإدارة وحوالي ٥٠ من قادة الفرق.

. وفي حالة الشكاوى يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة لإزالة أسبابها. فعلى سبيل المثال اتصلت نسبة ١٠٪ من الشكاوى التي كشف عنها استقصاء أجرى في ١٩٩١ بانخفاض الفائدة على الحسابات المتقادمة، فبادرت الجمعية بترقية ٦٦٠ ألف وديعة بتكلفة ١٣ مليون جنيه إسترليني خلال فترة عامين، وقضت بذلك على مصدر هام لاستياء العملاء وعدم رضاهم. وقد عززت تلك الخطوة من ثقة العملاء في الجمعية وساعدت على بناء علامة تجارية لها لأنها كانت أول من يسوق هذا النوع من المبادرات.

إن عملية استقصاءات العملاء تمثل "حلقة استماع وتعلّم متصلة" مؤلفة من أربع مراحل: القياس، والاتصال الداخلي، والعمل، وإرجاع الأثر. الأمر الذي ساعد على تقليل الشكاوى، ففي عام ١٩٩٢ تم استلام ٤٥٣٢ شكوى من ٨٦٠ ألف عميل مقارنة بعدد ١٨٨٣ شكوى من ١٠١٢٠٠٠ عميل في ١٩٩٥. إن كل شكوى تتم متابعتها حتى يتم التوصل لتسوية لها.

وقد نتج عن إحدى مبادرات قياس أداء العملاء ـ التي نفذتها مؤسسة **4M** بالتعاون مع شركة كيماوية أسترالية ـ تحديداً دقيقاً لتوقعات العملاء باعتبارها المحددات الرئيسية لنتائج إعادة الشراء والاحتفاظ بالعملاء، وقد كان ذلك هدفاً استراتيجياً بالنسبة للمنشأة. وللمساعدة في تنفيذ قياسات موجهة نحو العملاء، اشتمل مشروع **4M** على تقويمات بؤرية للعملاء من جانب المسئولين التنفيذيين والعاملين، ست مجموعات أساسية للعملاء تضم مشتري المنتجات الكيماوية وسبع مقابلات مع الموزعين واستقصاء تليفوني لنسبة ٦٠٪ من قاعدة الحسابات.

وقد استخدمت المجموعات الأساسية أسلوب "المجموعة الاسمية **Nominal Group**" للكشف عن توقعات العملاء مما ساعد على رسم خريطة لتوقعات العملاء، كما استخدمت أيضاً في إعداد الاستقصاء التليفوني.

واستناداً إلى إرجاع الأثر متعدد المصادر، تمكّنت الشركة من وضع أولويات تحسين العمليات والتعامل مع الشكاوى بوجه خاص. وقد اكتشفت أن احتمال أن يعاود العملاء الشراء إذا ما وقعت مشكلة ما وتمّ علاجها بصورة مرضية يكون أكبر ممّا لو لم تقع المشكلة أصلاً. كذلك فقد أشارت النتائج إلى أن الوفاء بتوقعات العملاء يزيد الإيرادات بنسبة ١٤٪.

إن هذه النبذة الموجزة تشير إلى اعتبارات هامة فيما يتصل بدراسة إرجاع الأثر من العملاء. فأولاً: ينبغي عدم افتراض نقطة نهاية ما على الإطلاق، حيث أن فعالية هذا الشكل من المقاييس لا تتحقق إلا إذا كان في صورة عملية تحسين متواصلة. ثانياً: ينبغي أن تكون المداخل أو المناهج إبداعية ومبتكرة. ثالثاً: ينبغي من الناحية المثالية أن يكون قياس أداء العملاء عبارة عن حلقة ذاتية التكرار مع إيجاد ترابط وتكامل بين الجهد والنواتج من ناحية والأولويات المؤسسية واستراتيجية العمل من ناحية أخرى.

اتجاهات وحدود القياس

رغم أن البحوث تشير إلى أن اتباع مدخل "صندوق الأدوات" إلى قياس رضا العملاء منتشر على نطاق واسع، إلا أنها تشير أيضاً إلى وجود أوجه قصور في التطبيق وتلك حقيقة يؤكدها الخبراء المتخصصون. على سبيل المثال: ارتكز تقرير معهد الإدارة "بين وشركاه Bain&Co." الصادر في ١٩٩٦ تحت عنوان "إدارة أدوات الإدارة" على إجراء استقصاء لعيّنة ضمت ٣٠٠٠ عضو للحصول على معلومات عن الأدوات المؤسسية وتطبيقاتها والتفضيلات التنفيذية. وقد ضمت مجموعة أدوات المنهجية التي اشتملت على ٢٥ أداة ـ اثنتين من الأدوات المخصصة لقياس أداء العملاء هي: استقصاءات رضا العملاء ومبادرات الاحتفاظ بالعملاء.

وقد جاءت الاستقصاءات في الترتيب الثاني كأكثر الأدوات شعبية لدى مديري المملكة المتحدة بالنسبة لثلاثة أرباع أفراد البحث - بعد بيانات الرسالة والرؤية - بينما احتل الاحتفاظ بالعملاء المرتبة الثامنة من حيث الأهمية. وقد استخدم نصف أفراد البحث تقريباً هذه الطريقة دون ذكر مناهج محددة.

وتبدو التناقضات الثقافية واضحة أيضاً من خلال التقرير - فقد جاء رضا العملاء في الترتيب العاشر بالنسبة للمسئولين التنفيذيين في أمريكا الشمالية وفي الترتيب الأول بالنسبة للأوروبيين بينما لم يظهر على الإطلاق في قائمة الترتيب بالنسبة للآسيويين. أمّا عبارات الاحتفاظ بالعملاء؛ فقد جاءت في المركز الثامن في أمريكا الشمالية وفي مراكز أدنى من المركز العاشر في كل من أوروبا وآسيا.

وقد أشار استقصاء مماثل أجرته مؤسسة Bain & Co. قبل ذلك بعامين في سبعة بلدان إلى مستويات الفعالية وكشف الاستقصاء آنذاك عن أن ٨١٪ من أفراد البحث استخدموا استقصاءات رضا العملاء التي أظهرت أن ٢٧٪ من العملاء "راضون للغاية" و ٩٪ "غير راضين".

> يقول "كروفورد جيليز" - الشريك الإداري بمؤسسة Bain & Co.: إننا نخوض معركة لاستقطاب العملاء والاحتفاظ بهم، ومن هنا فالأدوات المساعدة على تحسين علاقات العملاء وفهم احتياجاتهم تزداد شعبية باضطراد.

أما البروفيسور "كلتيس فورنيل" - مؤسس مقياس رضا العملاء السويدي في ١٩٨٩ - وهو عبارة عن مؤشر اقتصادي كلي طليعي - فقد تناول موضوع قياس رضا العملاء في مجلة الجودة الأوروبية، حيث علق قائلاً:

يطرح عدد كبير جداً من الشركات سؤالين على درجة كبيرة من البساطة حول ما إذا كان عملاؤها راضين أم لا وتطلب إعطاء تقدير للأداء على مقياس من ١ إلى ٥، ولكن ذلك لا يقدم أي معلومات ذات مغزى من أي نوع. فالتطورات التكنولوجية التي طرأت على مجال القياس تعني أن بالإمكان الآن طرح تساؤلات علمية محددة للغاية يُمكن بواسطتها قياس مستويات الرضا بدّقة والتنبؤ باحتمالات ممارسة السلوك الموالي.

وقد تمّ إبداء شكوك مماثلة في سياق تقرير "إدارة المقاييس" الصادر عام ١٩٩٥ عن نادي كرينفيلد للعمليات الخدمية بجامعة كرينفيلد. وقد بيّن التقرير المذكور المقاييس الرئيسية لنجاح الأعمال الجاري استخدامها بواسطة أكثر من ٥٠ شركة بريطانية عاملة في مجال الخدمات المالية وتجارة التجزئة والترفيه والمرافق والاتصالات السلكية واللاسلكية.

ومن حيث ترتيب الأهمية، كانت المقاييس التي تكرر ذكرها كالتالي:

١. المقاييس المالية ـ ذكرت ٧٨ مرة ـ وجاء مقياسا الأرباح والنواحي المالية العامة على رأس تلك النوعية من المقاييس.

٢. رضا / خدمة العملاء ـ ذُكرت ٥١ مرة ـ وتشمل رضا العملاء، والأداء بالمقارنة بالمقاييس والمعايير الموضوعة، ومستويات الاحتفاظ بالعملاء، وبرامج العملاء الخفيين (غير المنظورين)، وإرجاع الأثر من العملاء، والشكاوى، والمراجعات / التقدير الخارجي.

٣. الإنتاجية والكفاءة والفاعلية ـ ذكرت ١٤ مرة.

٤. الجودة ـ ذكرت ١٠ مرات.

وقد استخلص التقرير ثلاث ملاحظات من النتائج وهي:

١. أنه على الرغم من أن مقاييس رضا العملاء مدرجة ضمن مجموعة من مؤشرات الأداء الرئيسية **KPIs**، إلا أن المنشآت مالت بشكل كبير إلى قياس الأنشطة سهلة القياس.

٢. وجود تداخل بين المقاييس التي تدور حول العملاء وتلك التي تدور حول الجودة بسبب عدم وضوح التعريف.

٣. حدوث صراعات متصلة بإنجاز مؤشرات الأداء الرئيسية **KPI** لدى ١٤ من الشركات المستجيبة في الاستقصاء، منها أربعة متصلة بالعملاء وهي:

- التكلفة مقابلة خدمة العملاء / الجودة.
- الربح مقابل خدمة العملاء.
- خدمة العملاء والإنتاجية.
- تعارض مصالح حملة الأسهم والعملاء والموظفين.

ويتذكر أن التعديلات التي أدخلت على المستويات المحددة لخدمة العملاء - مثل مؤشرات الأداء الرئيسية - نتيجة للتغذية المرتدة ارتكزت على أربعة عناصر: بحوث العملاء ٦٩٪، ودورة تخطيط الأعمال ٦٤٪، والأزمات ١٤٪، ومعايير الصناعة ٨٪. كذلك فقط أظهر الاستقصاء أن شكاوى العملاء كانت بمثابة نظام إنذار مبكّر أو مصدر لتوفير تغذية مرتدّة عامة عن فرص التحسين.

وأخيراً .. تُمثل استقصاءات رضا العملاء بالنسبة "لبروس موراي" من مجموعة إدارة التغيير بطاقات تقرير أداء لقياس أو دراسة الاتجاهات ورصد فجوات التحسين و"قياس درجة حرارة العميل" طبقاً لمعايير مقررة مسبقاً، وهذا ما يشعر أنه يشكّل قيداً.

إن استقصاءات العملاء مفيدة بالنسبة لمراقبة الأداء بشكل متواصل ولكنها تتحول في كثير من الأحيان ـ مع الأسف ـ إلى أداة لإظهار أن الشركة "تسير على خير ما يرام" بدلاً من أن تكون أداة تحليل حقيقية.

ثم يُسدي موراي النصحية التالية: في حالة استخدام هذا النوع من الاستقصاءات، ينبغي أن يكون هناك معايير ذات مغزى بالنسبة للعملاء وليس فقط تلك التي صارت الشركة معتادة عليها. كذلك فإنه من المهم أن يتم تحليل البيانات بعناية للحيلولة دون حجب أية معانٍ حقيقية.

دراسة حالة

شركة بريتيش تيليكوم BT

نشأة وتطور قياس أداء العملاء

لقد سارت شركة BT على درب قياس أداء العملاء، ولكنها لم تقرر اتخاذ هذه الخطوة إلا في أوائل التسعينيات رغم أن لها تاريخاً طويلاً في مجال قياس الأداء، ولكن الأخير ظل ذا بؤرة تركيز داخلية ويعكس قدرات الشركة الخاصة وليس متطلبات العملاء ـ حسبما تؤكد البحوث الخاصة بالشركة.

وبعد أن كان تنظيم الشركة متمحوراً حول ٢٩ منطقة جغرافية وفقاً للأولويات المحلية ـ كل منها يخدم حاجات عملاء متشابهة ـ أصبحت BT منشأة الآن في صورة ثلاثة أقسام قومية تتعامل مباشرة مع العملاء:

- الشركات العالمية.
- منشآت الأعمال الوطنية.
- الخدمات السكنية.

تقول "ميريل بوشيل" - رئيس تنمية خدمة العملاء بوحدة اتصالات الأعمال القومية: لقد صار للاتصالات السلكية واللاسلكية رسالة حيوية لدرجة أن تعطّل الخدمة يمكن أن يُحدث آثاراً وخيمة، ومن هنا فإن ثقة العميل أمر جوهري.

وتخدم وحداتها منشآت الأعمال البريطانية بأحجامها كافة وتتعامل مع ما يقرب من ١,٥ مليون عميل تتباين احتياجاتهم بدرجة كبيرة ويلزم فهمها حتى يتسنى تقديم الخدمة وتكوين الشعور بالثقة.

تقول "بوشيل": لقد أصبح بناء علاقات العملاء وقياس أدائنا من وجهة نظر العميل أمراً جوهرياً بالنسبة للبقاء على المدى البعيد.

وعلى الرغم من استحداث مقاييس جديدة من أجل تحديد الإصلاحات الحيوية وغير الحيوية بدقة وتسجيل سرعات الإنجاز، إلا أن المتطلب الأساسي للعميل يظل تقديم خدمة مرنة "بدون انقطاع".

تقول "بوشيل": إن العملاء يريدون الاعتمادية، فإذا لم تكن أساسيات المرونة وسهولة التكيف مع التغيرات الطارئة كما ينبغي لها أن تكون، يعني ذلك أنك خارج حلبة المنافسة.

وتضيف ميريل أن المقاييس الأحدث للاعتمادية تركز الآن على فهم متطلبات العملاء في مرحلة تصميم الخدمة وهو ما لم يسبق أن كان من الأولويات

في الماضي. ولتسهيل حدوث ذلك، تنسق وحدتها برنامجاً متواصلاً من استقصاءات العملاء الكمية والكيفية التي تستهدف قطاعات معينة من العملاء. ولذلك فإن مقاييس الأداء الخاصة بكل عميل مختلفة ومصممة على نحو يتلاءم مع الاحتياجات الفردية لكل منهم.

من الأدوات الجاري استعمالها من أجل فهم أبعاد الأداء المختلفة لمتطلبات العملاء ما يسمى بتقنية **Lochridge 5** وقد تم تصميم هذا النموذج أصلاً كإطار لما يُسمى "سمات" **Servqual** وذلك على يد **Parasuraman et el 1985** وهو يطرح خمس صفات للخدمة ينبغي توافرها لإشباع حاجات العميل:

- الثقة.
- سرعة الاستجابة.
- الأشياء الملموسة أو المادية.
- المشاركة الوجدانية.
- الاعتمادية.

ومن الناحية العملية الواقعية، يقوم أحد مديري الحسابات بشركة **BT** بمناقشة هذه الأبعاد لمعرفة أي منها على درجة كبيرة من الأهمية بالنسبة للعميل ثم يوجد مؤشرات أداء لكل منها. على سبيل المثال: تسعى بعض الشركات للحصول على خدمة "بدون انقطاع" في ظل بُعد الاعتمادية.

ويتم بعد ذلك إعداد قائمة بمجموعات محددة من المقاييس بحيث تكون مرتبة حسب أولوية البُعد. ويتم تحليل هذه المتطلبات بواسطة فريق **BT** تمهيداً لوضع خطة عمل وأهداف نوعية محددة للحصول على موافقة العميل عليها. وتتم مراقبة الأداء طبقاً لهذه الخطة من خلال استقصاءات كيفية يتم إجراؤها بواسطة بحوث سوقية مستقلة ومديري الحسابات.

ويقوم هؤلاء أيضاً بمراجعة الأداء والأولويات بصورة ربع سنوية مع مقدمي الخدمة الداخليين. ومع ذلك ففي ظل وجود قاعدة تضم أكثر من مليون عميل يصبح من غير الممكن تطبيق المقابلات المباشرة أو خطط تنمية / تطوير الخدمة الموضوعة خصيصاً وفقاً لاحتياجات ومتطلبات معينة عليهم جميعاً، ولذا يتم إجراء استقصاءات شهرية عشوائية حول مستويات رضا أكثر عمومية.

كما تستخدم أيضاً استقصاءات الأحداث شهرياً فيما يتصل بحوالي ١١٠٠ عميل في أنحاء المملكة المتحدة ممن يكونون قد تمّ تقديم الخدمة لهم أو إصلاحها مؤخراً. ووفقاً لهذا المقياس ـ الذي يتم تطبيقه بشكل مستقل عن BT ـ يتم توجيه مجموعة من الأسئلة للعملاء لاختبار مستويات الرضا في مراحل مختلفة بدءاً من الاتصال المبدئي إلى إنجاز العمل.

ويتم التأكد ـ من خلال المقياس ـ من استمرارية استخدام مؤشرات الأداء المناسبة، غير أنه يمكن أن يكشف أيضاً عن وجود أوجه قصور وفي هذه الحالة تتم إعادة تصميم العمليات أو التكنولوجيا أو الخدمة.

تتحدث "بوشيل" شارحة ذلك فتقول: بسبب حجم البيانات، يمكننا إقامة علاقة متبادلة بين رضا العملاء وجوانب محددة في أي نشاط، ويسمح لنا ذلك بتقديم تقديرات رضا العملاء لمديري الخط الأول وكذا إرجاع أثر مباشرة عن رأي العملاء في الخدمة التي تقدمها فرقهم.

الفصل الرابع

تقدير قيمة العميل والربحية

موضوعات القيمة والربحية

إن رضا العميل هو الذي يحدد ويوجه سلوكيات شراء العميل والاحتفاظ بالعملاء وولاء العملاء وهو ما يُسهم بدوره في انتعاش الأعمال وتحقيق أرباح أكبر - بنسبة قد تصل في بعض الأحيان إلى ٢٥-٨٥٪ . أما هروب العملاء فيمكن أن يلحق ضرراً كبيراً بالنتيجة النهائية لأعمال المنشأة، كما يتضح من حالة شركة الخدمات المكتبية التي أشرنا إليها من قبل، حيث لم يعاود ٢٠٪ من العملاء الشراء من الشركة بسبب وجود مفاهيم خاطئة متصلة بالتسليم.

وعلاوة على ذلك، تُعّد جودة العميل أو الحصة السوقية وتعددية مصادر إرجاع الأثر والاستجابة للشكاوى، اعتبارات جوهرية وينبغي أن يكون التركيز منصباً على إيجاد تفسير ما لقيمة العميل باعتبارها أساس تعظيم الأرباح أو نمو المنشأة وأعمالها. على سبيل المثال: توجد لدى جمعية برمنجهام ميدشايرز للبناء تفسيرات مختلفة للقيمة. فكما ذكرنا من قبل، تّم من خلال الارتفاع بقيمة الفائدة على الحسابات القديمة إزالة أسباب استياء العملاء ورفع درجة الثقة وتأمين الريادة السوقية.

بل إن تسعة من كل عشرة عملاء "راضين جداً" يقولون إنهم سيزكون الجمعية لدى أسرهم وأصدقائهم وزملائهم. ومستويات الولاء على جانب كبير من الأهمية أيضاً، فقد قدرت الجمعية أنه إذا تحسّن مقياس الأداء الخاص "بتجاوز التوقعات" بنسبة ١٪، يمكنها أن تتوقع زيادة قدرها ٥٠ جنيه إسترليني في

الإيرادات للعميل الواحد مدى الحياة. وبحساب تلك الزيادة على مدى سبع سنوات وفيما يتصل بقاعدة العملاء الحالية التي تضم مليوناً من العملاء، يكون المجموع ٥٠ مليون جنيه إسترليني.

ذكرت Mercer Management Journal لعام ١٩٩٦ Bank One of Columbus بولاية أوهايو في الولايات المتحدة الأمريكية كمثال مناقض في مجال الخدمات المالية. فبعد أن قام بدراسة قاعدة عملائه، اكتشف البنك أن ٢٠٪ من عملائه فقط هم الذين يحققون كل أرباحه أما نسبة ٨٠٪ الباقية فتكلفه أموالاً في حقيقة الأمر.

ويقول التقرير إن هذا التباين في قيمة العميل ليس بالأمر المستغرب أو غير المألوف، مدللاً على ذلك بالنتائج التي توصل لها بحث حديث حول صناعة التليفونات الخلوية (المحمولة)، حيث يشير البحث المذكور إلى أن أفضل قطاعات العملاء تزيد ربحيتها عشر مرات عن أسوأ القطاعات. وعلاوة على ذلك يسهم ٢٠-٢٥٪ من العملاء بنسبة ٦٠-٨٠٪ إيرادات الصناعة.

وتبرز البحوث الأوروبية إمكانات مماثلة. فوفقاً لتقرير وارد في مجلة الجودة الأوروبية عام ١٩٩٧، تمّ تطبيق مقياس رضا العميل - المؤشر السنوي الذي يقيس خبرات وتجارب ٣٥ ألف عميل والذي أشرنا إليه فيما سبق في هذا الجزء على المستوى الدقيق للمنشآت الموجودة عند المستويات العليا من المؤشر المنشور.

وفيما يتعلق بالشركات الرائدة، تمكّن فريق بمدرسة ستوكهولم للاقتصاد من إثبات وجود ارتباط ذي دلالة إحصائية بين تحسّن رضا العميل والربحية من خلال قياس العائد على الأصول ROA. فيقول قائد الفريق البروفيسور "آندرز

ويستلوند": في العام التالي لنشر المؤشر، يمكن للشركة التي ترتفع درجات رضا عملائها أن تتوقع أن يطرأ تحسّن على ROA بنسبة ٤,٢٪ تقريباً. أمّا الشركات ذات الدرجات السالبة فيمكن أن تتوقع حدوث انخفاض قدره ٢-٣٪ في العائد على الأصول.

والجدير بالذكر أن مشروع المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM البحثي حول ولاء العميل عام ١٩٩٦ خلُص إلى نتيجة مُؤداها أن الاحتفاظ بالعملاء يمكنه أن يزيد الأرباح أربع مرات في بعض القطاعات خلال فترة لا تتجاوز ٥ سنوات. كما أن العملاء الموالين - كما في حالة جمعية برمنجهام ميدشايرز - يمكنهم أن يجذبوا عملاءَ جدداً.

وقد أكدّ تقرير "نحو تركيز أكبر على العملاء" الصادر عام ١٩٩٦ عن مؤسسة Wentworth Research البحثية البريطانية أن أقلية من العملاء تكوِّن معظم الأعمال والأرباح - ٢٠٪ يكونون ٨٠٪ من الإيرادات كما أشارت مجلة Mercer فيما سبق. كما ساق التقرير مثالاً لصانع سلع بيضاء تأتي نسبة ٧٠٪ من حجم أعماله من ٠,٣ من عملائه.

> يقول التقرير: "يقوم عدد قليل من منشآت الأعمال بتحليل الربح المكوَّن بواسطة العملاء الفرادى، ومع ذلك تمثل تقديرات الربحية الحالية والمستقبلية أدوات قوية للإدارة. فهي تسمح بوضع التكاليف والإيرادات في ميزان جديد قد يستلزم حدوث تغيرات في عمليات المبيعات والخدمة".

وقد تم اختبار مدى قيام ٥٢ شركة خدمية بريطانية بقياس وتقدير العميل والربحية وتكاليف أداء الخدمات بواسطة بحث أجرى لحساب تقرير "إدارة الموارد" السابق الإشارة إليه. وقد خلص البحث إلى عدة نتائج هامة:

١. إن أقل من نصف الشركات ٤٤٪ تقيس قيمة عميل معين أما معظم الشركات فتقوم باحتسابها على أساس سنوي مثل الأرباح أو النفقات أو القيمة في كل سنة ـ تقيس ٥ شركات القيمة مدى الحياة ويقيس البعض الآخر قيمة الحسابات الرئيسية فقط.

٢. أقل من ثلث الشركات ٢٩٪ تقيس قيمة العملاء المفقودين ـ حيث ذكر البعض أنه يربط بين إلغاء الطلبيات ونسب الأعمال الجديدة، بينما يقيم البعض الآخر الإيرادات الضائعة أو يقيس نوايا إعادة الشراء.

٣. تقيس نسبة ٣٥٪ فقط تكلفة خدمة عميل معيّن، لاسيما في القطاع المصرفي ـ وتأخذ الحسابات بوجه عام صورة المتوسط الحسابي للوقت المنفق على أنواع معينة من العملاء.

٤. ذكرت نسبة ٢١٪ فقط من الشركات موضوع الدراسة أن بإمكانها البرهنة على وجود صلة أو رابطة بين رضا العميل والربحية لديها ـ وذكرت نسبة ٢٨٪ أخرى أنها بسبيلها إلى معرفة كيف يمكن تحقيق تلك الصلة على حين لم تتعرف نسبة ٥١٪ الباقية على الصلة المذكورة.

ويستطرد التقرير قائلاً: "تشير هذه النتائج ـ إجمالاً ـ إلى أن نظم القياس تفتقر إلى التطوير فيما يتعلق بفهم قيمة وتكاليف العملاء. ذلك أن نسبة ضئيلة فقط من الشركات موضوع البحث هي التي تمتلك القدرة على فهم تكاليف عميل معين، وقيمتها وماذا ستكون تلك القيمة طيلة عمر العلاقة. ويمكن القول أن الشركات تبدو عاجزة عن تحديد قيمة ولاء العميل".

يشير "رايمان وهيرتز": إلى أن التقييم الذاتي الواقعي والشامل يتميز بثلاثة عناصر:

١. فهم المتطلبات كافة وما يؤثر فيها وكيف تتغير.

٢. كيف يتم نشر المتطلبات في أنحاء المنشأة.

٣. مدى حسن الوفاء بالمتطلبات.

ثم يضيفان أن التقييم الذاتي الفعّال ينبغي أن تكون له أربع خصائص:

١. القيمة التعليمية.

٢. الاكتمال من حيث التصدّي للمتطلبات ونشرها.

٣. اتباع طريقة متكاملة لجمع المعلومات حتى يمكن تقييمها بشكل فعّال ومفيد.

٤. مؤشرات النتائج التي تتناول الجوانب المتعلقة بمدى حسن الوفاء بالمتطلبات.

ثم يتابعان قائلين: "إن الإجابة على الأسئلة من نوعية" ما مدى حُسْن" تتوقف على الاتجاهات، مثل: هل نحرز تقدماً في العمل؟، وعلى المستويات مثل: ما هي أوجه المقارنة بين نتائجنا ونتائج الآخرين؟ أو ما هو وضع نتائجنا بالنسبة لنتائج الآخرين؟ إن المعلومات التي يتم تجميعها عن الاتجاهات والمستويات تمثل معاً أساساً جيداً لأعمال التحسين"

وثمة ملاحظة ذات صلة بالموضوع، يجدر ذكرها للمنشآت التي ترغب في ممارسة التقييم الذاتي أو تدعيمه إن كان قائماً بالفعل، ألا وهي أن كافة الهيئات

المانحة للجوائز تنشر قواعد إرشادية حول الكيفية التي تتحول بها المعايير إلى أعمال أو اعتبارات رئيسية يمكن استخدامها على الأقل كقائمة مراجعة - أو كما في مثال بالدريدج **Baldrige** اعلاه - كوسيلة غير مكلّفة للتعرف على برنامج للممارسة الأفضل.

والجدير بالذكر أيضاً أنه منذ عام ١٩٨٨ تم نشر أكثر من مليون نسخة من دليل بالدريدج **Baldrige**، وتدعيم ذلك خلال الفترة نفسها بعقد مؤتمرات وندوات ضمت ما يزيد على ٣٠ ألف شركة قومية فائزة.

دراسة حالة

شركة تكساس إنستريومنت يوروب

تحقيق الترابط والتوافق للتقييم الذاتي

أصبحت شركة تكساس إنستريومنت يوروب **Texas Instruments Europe** قدوة يحتذى بها في تطبيق منهجية المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة في ورش العمل والمؤتمرات منذ أن فازت بجائزة الجودة الأوروبية عام ١٩٩٥، فلكي تحقق الشركة الصانعة للإليكترونيات والبرمجيات ذلك الفوز؛ قامت بحشد وتعبئة العاملين بها كافة والبالغ عددهم ٦٠٠٠ شخص في ١٦ دولة عن طريق استخدام المنهجية كلغة مشتركة تجمع بين ثقافات وجنسيات ووظائف متعددة ومتباينة.

كذلك، فقد استخدمت المنهجية كإطار لإحداث التوافق بين مختلف مبادرات الجودة بعد البدء في الأخذ بها في عام ١٩٩٣ كأداة تقييم لتوجيه إعادة هيكلة ٣١ وحدة عمل ودعمها وتحويلها إلى خمسة مراكز منتشرة في أرجاء القارة الأوروبية عام ١٩٩٤.

وفي كلمته التي ألقاها أمام مؤتمر التميز في العمل الذي نظمته المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة عام ١٩٩٥، قال توني وايلدمان مدير الجودة السابق: "رغم التقدم الكبير الذي أحرزناه فيما يتعلق بالجودة الكلية إلا أن بناء هيكل أقوى وأكثر تنافسية كان يعني أننا بحاجة إلى منهج متناغم يمكنه أيضاً الإسراع بمعدل التحسّن"

وقد أعلنت الشركة عن نواياها في أحد المؤتمرات التي عقدت في باريس في يونيو ١٩٩٣، حيث أعلنت منشآت الأعمال والوظائف الأوروبية كافة التزامها رسمياً بالمنهجية، وفي حقيقة الأمر فإن المرحلة الأولى من التقييم الذاتي قد تمّ فيها تزويد ١٥٠ من رجال الإدارة العليا بالمعلومات اللازمة على مدى ٧٠٠٠ ساعة، بالإضافة إلى تدريب كبار المسئولين التنفيذيين بالشركة وعددهم ٣٠ شخصاً.

لقد تم تصميم وإنتاج مرجع معايير ودرجات الشركة المؤلف من ٧٥ صفحة ـ والذي يشكل الدليل الإرشادي المؤسسي للمنشأة ككل، وتم ترجمته إلى ست لغات، ويشرف عليه فريق القيادة الاستراتيجية الأوروبية وثمانية فرق لتوجيه الجودة، ويتولّى كل من هذه الفرق مسئولية واحد أو أكثر من معايير النموذج التسعة، كما تم تخصيص منسق مدرّب تدريباً خاصاً على نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة **EFQM** بكل وحدات العمل.

لقد أصبح تحقيق التميز في العمل هدفاً مؤسسياً هاماً يتكامل مع منهجية المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة **EFQM** ويتضمن أربعة عناصر:

- إرضاء العملاء من خلال الجودة الكلية.
- التميّز التشغيلي.
- التحسين السنوي.
- مقاييس الأداء الرئيسية

وتقوم وحدات العمل كافة سنويا، بإجراء تدريبات للتقييم الذاتي وتحميل النتائج في قاعدة بيانات آمنة. وبناء على النقاط المفقودة عند إجراء مقارنة مع وحدات العمل الأخرى، تقوم كل وحدة بترتيب مجالات التحسين من حيث أولويتها فيما يسمى "ثغرات التميز الحيوية القليلة".

وبذلك توفر عملية التقييم الذاتي إرجاعاً نسبياً للأثر حول المجالات التي تحتاج إلى تحسين أو تساعد على نقل الممارسات الأفضل عبر أوروبا والعالم، داعمة بذلك مبادئ التعلم المؤسسي التنظيمي والتحسّين المتواصل.

وبذلك تكتمل حلقة عملية التحسين المتواصل بإعادة تحديد الأولويات في كل عام. ويصب كل ذلك في نشر السياسة السنوية ويؤثر مباشرة على عملية إدارة التنمية والأداء بالشركة والأهداف الفردية. ويؤكد رئيس الشركة على أهمية منهجية المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة **EFQM** قائلاً: "لقد عاد تطبيق عملية التقييم الذاتي على الشركة بفوائد عديدة إضافية نظراً لأنها من أفضل أدوات التميز في العمل غير المقصورة على الجودة".

وبالرغم من أننا نتوخى الأمانة والصدق قدر الإمكان في التقييم الذاتي إلا أن المرء يميل بطبيعته إلى إبراز حسناته، أما الخضوع لخبراء تقويم محترفين ينتمون لمختلف الصناعات فهو أمر طيب، وما كان لنا أن نحرز التقدم نفسه بدونهم. ويستطرد قائلاً : "لقد أصبح العاملون لدينا أكثر دافعية وتدريباً ويقومون بتطوير وتقديم منتجات أفضل للعملاء، هذا بالإضافة إلى الزيادة المستمرة في مستوى رضائهم، وفي المقابل يؤدي ذلك إلى نتائج مالية ترضي الملاّك من جهة وتسمح لنا باستخدام المزيد من الأفراد وتوفير المزيد من المنتجات والخدمات من جهة أخرى. لقد ساعدنا كل من نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة **EFQM** والتقييم الذاتي بالتأكيد على الدوران في هذه الدائرة بشكل أسرع.

نظرة عامة

إلى جانب نماذج الشركات التي أشرنا إليها فيما سبق، تطرح حالة تكساس إنسترومنت **Texas Instruments** قضايا استراتيجية جوهرية أمام المنشآت التي تقوم بمراجعة أو إعادة النظر في قياس أداء العمل أو تبحث إمكانية تطبيق التقييم الذاتي:

١. يستخدم التقييم الذات كإطار يعمل على إحداث ربط وتنسيق بين أية مبادرات تركز على أداء العمل المتميز، وهو ما يحقق التوافق بين نظم القياس القائمة ويساعد في الإسراع بمعدل التحسين ـ فاكتمال الحلقة أمر ضروري وجوهري.

٢. المشاركة الفعلية من جانب المسئولين التنفيذيين والمدعمة بالتدريب مما يؤدي إلى دعمهم للتميز في العمل وجعله هدفاً مؤسسياً هاماً حيث أن الاستعانة بمؤيدي التقييم الذاتي لها أهمية كبيرة.

٣. تعبئة المنشأة بأكملها حول ممارسات التقييم الذاتي، والاهتمام بالوعي والتعليم والاتصال والمشاركة المباشرة من جانب العاملين ـ قدر الإمكان.

٤. دمج منهجيات التقييم الذاتي في عمليات نظم إدارة العمل، بما في ذلك التوافق والترابط مع بعض المناهج مثل مصفوفات الأداء المتوازنة.

وبذلك سوف يتضمن جدول الأعمال التنفيذي موضوعات استراتيجية العمل وإدارة العمل والقيادة والموارد البشرية وتقييم الأداء عند التفكير في تطبيق التقييم الذاتي. وبطبيعة الحال، فإن الرؤية الاستراتيجية لها أهمية كبيرة إلى جانب توفر صورة واضحة عمّا يمكن أن تحققه المنشأة بشكل واقعي، مع الأخذ في الاعتبار القيود والمحددات المحتملة للقدرة التنظيمية ومحاذير النشر أو التنفيذ.

كذلك فإن القرارات المترتبة على جدول الأعمال سوف تتشكل على أساس التوازن فيما يسمى باسم "الدائرة الذهبية" للشركة، ففي حالة نجاح التطبيق، كما حدث في حالة الشركة المذكورة، يصبح من المؤكد تحقيق نتائج عمل أفضل.

إلا أن الشيء الذي ينطوي على درجة أقل من التأكد بالنسبة للكثير من المنشآت، هو وضع التقييم الذاتي موضع التطبيق العملي - حيث توجد مشكلات في التنفيذ تعترض السبل كافة المؤدية إلى التميّز في العمل وليس فقط التقييم الذاتي. وبالرغم من أن الاستشاريين قدّموا الكثير من القواعد الإرشادية في هذا الفصل بخصوص هذا المجال بالغ الأهمية، إلاّ أن "ليس بورتر" يرى أن هناك ثلاث خطوات جوهرية لتطبيق التقييم الذاتي:

١. تكوين نظرة واضحة للأهداف والاستعداد للإجابة على سؤال رئيسي: هل تريد مراجعة عامة سريعة للمنشأة كنوع من أنواع التأكد من حُسن سير الأمور أو كصورة سريعة للأداء، أم أنك ترغب في تطبيق المنهج لاستخدامه في التخطيط المتطور للعمل؟ إن إجابتك على هذا السؤال هي التي ستوجه عملية التطبيق.

٢. تكوين نظرة متوازنة وموضوعية للعملية، مع الأخذ في الاعتبار المتطلبات اللازمة كافة، فليست هناك ضرورة لتشغيل البرنامج وفقاً للدليل التقليدي المؤلف من ٧٥ صفحة والذي تستخدمه منشآت كثيرة الآن، فهناك أساليب سريعة ومختصرة متاحة وتسمح في الوقت نفسه بالحوار المستنير الذي يكتسب أهمية جوهرية على المستوى التنفيذي.

٣. الاستفادة بالبيانات لأن التقييم الذاتي ينبغي وأن يؤدي إلى نتيجة أو ينتج عملاً أو تحسيناً، فالخطورة تكمن في عدم الاستفادة من البيانات إما بسبب أن التقييم أصبح غاية في حد ذاته أو بسبب عدم إمكانية السيطرة على تعقيد ما يتم جمعه.

وأخيراً، يقول "بورتر": "قد تعاني المنشآت عند قيامها بتطبيق التقييم الذاتي للمرة الأولى، أمّا في المرة الثانية وعلى مدى الأعوام المتعاقبة فتصبح العملية أكثر سهولة والنتائج أكثر وضوحاً".

قواعد إرشادية من الممارسين

١. في حالة التفكير أو إعادة النظر في تطبيق منهج للتميز في العمل أو برنامج للتقييم الذاتي، ينبغي اتخاذ قرار حاسم بشأنها، فهل المقصود من ذلك إجراء مراجعة أو تقييم سريع لأحوال المنشأة كل عام أم أن تطبيق المنهج أو البرنامج سوف ينتج عنه تخطيط وإدارة للعمل أكثر تطوراً؟ إن الدراسة المستفيضة لهذه القضية يمكن أن يترتب عليها ظهور أهداف واضحة.

٢. احرص على دراسة النقاط الأخرى الرئيسية: كيف سيتوافق التقييم الذاتي مع عمليات أداء العمل؟ كيف يمكن إحداث التكامل بين النظم؟ هل يمكن تحقيق توازن مع المناهج الأخرى مثل المصفوفات؟ أين ستكون الروابط بالمقاييس الحالية؟ من أي مصدر يأتي محور التركيز؟

٣. اعلم أن آثار التقييم الذاتي ستكون بعيدة المدى، حيث ستتراوح بين التوعية والتعليم على مستوى المنشأة ككل والمشاركة الكاملة وإدارة بيانات معقدة واستخدام أية نتائج أو تحليلات. وينبغي أن تصب النتائج في أية عملية من عمليات التحسين.

٤. اطرح السؤال التالي: من الذي يقف وراء عملية التقييم الذاتي ويحركها؟ تشير البحوث إلى أن تلك العملية يشترك فيها كبار المسئولين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة والمهنيين العاملين في مجال الجودة، ويمكن أن يؤدي مؤيدو التقييم الذاتي ومبتكرو المعايير ومقدمو النصح والتوجيه أدواراً بنّاءة في هذا الشأن.

٥. اعلم أن أي نموذج للتميز في العمل ليس من الضروري أن تطبقه المنشأة كما هو، فمعظم الاستشاريين وبعض الشركات تؤكد على ضرورة تكييفه بما يتلاءم مع بيئة العمل الخاصة بك وهيكلك وعملياتك التنظيمية.

٦. لا تتعجل النتائج: فقد تظهر بعض النتائج بعد عام أو نحوه ويستغرق النجاح الحقيقي أو حدوث تحسينات جوهرية من عامين إلى ثلاثة أعوام وأحياناً مدة قد تصل إلى خمسة أعوام. اطلع العاملين بالمنشأة على المزايا والفوائد المحققة للحفاظ على استمرارية الدافعية التنظيمية.

٧. اعلم أن عملية التقييم الذاتي ليست سهلة ـ خاصة فيما يتعلق بتحقيق التوافق والترابط والتكامل وأيضاً النواحي العملية، ومن أمثلة ذلك إدارة البيانات والتحليل واستخدام إرجاع الأثر وإجراء مراجعة منتظمة للعملية.

دراسة حالة

قطاع كورننج لمنتجات الاتصالات السلكية واللاسلكية

الإطار العام

عندما تأسس قطاع منتجات الاتصالات السلكية واللاسلكية في عام ١٩٨٣ لدخول أسواق الألياف البصرية، لم يكن قطاع كورننج لمنتجات الاتصالات اللاسلكية **Corning Telecommunications Products Division - TPD** معروفاً في الولايات المتحدة الأمريكية أو في العالم، ولم يكن لديه قاعدة من العملاء أو الحصص السوقية، وإنما كانت هناك مجموعة من الشركات المنافسة القوية التي تحظى بسمعة وشهرة عالمية.

ومع ذلك فقد كان هذا القطاع يمتلك إمكانات أهلّته للتمتع بميزة متفوقة، فقبل ذلك بعشر سنوات كان علماء شركة كورننج **Corning** قد ابتكروا أول أنواع الألياف البصرية منخفضة التكلفة والتي يمكن إنتاجها بشكل تجاري، وقد تصوروا في ذلك الوقت، أنه سوف يُحدث ثورة في الاتصالات العالمية لأنه سيحل محل الأسلاك والكابلات متّحدة المحور. وتحقق هذا التصور فيما بعد بالفعل، فبعد أن كانت المبيعات تكاد تكون معدومة في عام ١٩٨٣، حقق القطاع زيادة عالمية في سوق شهدت نمواً بنسبة ٢٦٪ سنوياً منذ عام ١٩٨٨، وسوف تواصل نموها في ظل ارتفاع الطلب في مجالات الاتصالات السلكية واللاسلكية والفضائيات والحاسب الآلي.

وكان من الطبيعي أن يحظى القطاع البالغ عدد موظفيه ١٤٠٠ شخص بالتقدير والتكريم، ومن ثم فقد فاز منذ عام ١٩٩٠ بجائزة مؤسسة بالدريدج

التقديرية جائزة هوتون للجودة - ثلاث مرات، وكذلك حصلت على الوسام القومي للتكنولوجيا من وزارة التجارة الأمريكية عام ١٩٩٤، وجائزة مالكوم بالدريدج القومية للجودة عام ١٩٩٥. وبالنظر للحقائق التنافسية المذكورة، كانت الجودة الكلية مطلباً أساسياً منذ أن بدأ القطاع ممارسة نشاطه.

> يقول "روبرت فوريست Robert Forrest" نائب الرئيس والمدير العام: "لقد كان ذلك ببساطة هو ثمن دخولنا الصناعة، فباعتبارنا عضواً جديداً في الصناعة، كان ينبغي علينا أن نكون أفضل فيما يتصل بالجودة والأداء والخدمة والتصنيع، وكان واضحاً منذ البداية أننا إذا تعادلنا مع غيرنا فإننا سوف نخسر".

من هنا جاءت استراتيجية "خطّط من أجل الفوز" التي تضمّنت القيم المؤسسية المتمثلة في الأفراد والعمليات والتكنولوجيا والتكامل التي تصل بين الجودة الكلية والاستراتيجية. وقد سمحت كل هذه العناصر لقطاع TPD بدخول السوق والتفوق على أداء منافسيه، وهي تشكل الآن ركيزة لدعم وتعزيز الميزة التنافسية.

> ويُعقّب على ذلك "لاري كيشبوخ" الذي شغل منصب مسئول الجودة التنفيذي بالقطاع حتى عام ١٩٩٥ ويشغل حالياً وظيفة مدير خدمة العملاء، قائلاً: "لقد تم غرس إرادة الفوز وبث روح التشبث به في المنشأة منذ أيامها الأولى، فنحن قوم لا نحب أن نخسر أبداً".

ما تعنيه جائزة بالدريدج

لقد كان فوز قطاع TPD بجائزة Baldrige عام ١٩٩٥ علامة بارزة في سجلّه الحافل بالجوائز وشهادات التقدير، فقد كانت الجائزة بمثابة اعتراف بالمكانة العالمية التي وصل إليها القطاع وتتويج لعملية تحسين متواصل وتركيز على العملاء دامت ١٢ عاماً وتقييم ذاتي منذ عام ١٩٨٩. ومع ذلك، لم يحالف التوفيق القطاع عندما تقدّم بأول طلب له للحصول على الجائزة في العام نفسه.

يتذكر "كيشبوخ" ما حدث فيقول: "لقد توقعنا أن نظهر بمظهر طيب ولكننا كنا نعلم أن تقرير إرجاع الأثر سوف يكون خبرة أساسية يتعلم منها عندما يكشف لنا عن فرص التحسّن الكامنة"

في واقع الأمر، فإن قطاع TPD اتخذ من الزيارات الميدانية التي قام بها مسئولو التقييم وتقرير إرجاع الأثر الرسمي الصادر عن عام ١٩٨٩ اتخذ خريطة إرشادية للتسعينيات، ذلك أنه أبرز أربعة مجالات عريضة بحاجة إلى التحسين:

١. إدارة علاقات العملاء بصورة أكثر منهجية ونظاماً.

٢. بناء شراكات الموردين.

٣. إحداث تكامل بين نظام العمليات ونظم العمل.

٤. مواءمة عملية التخطيط الاستراتيجي.

يتذكر "كشبوخ" ما جرى فيقول: "كان علينا أن نركّز بدرجة أكبر على العوامل الجوهرية الدافعة والمحركة لأداء العمل، فالتحسين المتواصل ليس مجرد نيّة حسنة أو سلوك عشوائي، إذ ينبغي عليك أن تفهم قدراتك وإمكانياتك وتعرف الخطوات الواجب اتخاذها لنشر ذلك"

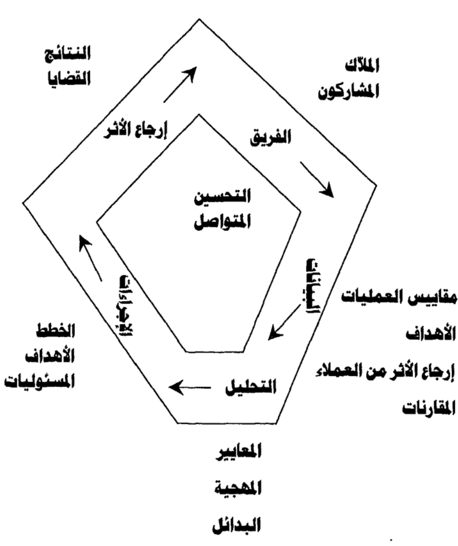
ورغم أن التحسين المتواصل كان قد تم إرساء قواعده في الثمانينيات بواسطة فريق القيادة التنفيذية **ELT** بالقطاع قبل إدخال عمليات الأعمال والدعم بوقت طويل (يوضح الشكل ٣-١ نموذج عملية التحسين المتواصل)، إلا أن إرجاع الأثر الوارد من بالدريدج **Baldrige** قد شكل الأساس للكثير من التعديلات المتصلة بالأداء وتشمل:

- إدارة العمليات.
- الرقابة عليها.
- التصنيع المتكامل.
- الجودة.

وقد حققت التغذية المرتدة كنتيجة مباشرة كثيراً من عمليات القطاع **TPD** ذات المستوى العالمي. وتأتي ضمن تلك العمليات القيمة الكلية للمورد، ونظام استجابة العميل، والقيمة الكلية للعميل وسوف نتناولها بالدراسة لاحقاً.

كانت السنوات الأولى في التسعينيات هي سنوات التحسين المتواصل، فقد تم استخدام معايير بالدريدج **Baldrige** كمدخل للنظم إلى الجودة الكلية وإجراء عمليات التقييم الذاتي الداخلية في ١٩٩١ و ١٩٩٣ وفي عام ١٩٩٤ تم إجراء تقييم بواسطة طرف ثالث. هذا بالإضافة إلى أن المعايير كانت بمثابة إطار ارتكزت عليه عمليات القطاع **TPD** الرئيسية ذات العلاقة بالقادة والاستراتيجية والتخطيط والموارد البشرية وإدارة العملاء.

شكل ١ـ٣ عملية التحسين المتواصل



لقد تم التركيز على القيادة بوصفها العنصر الموجّه والمحرك للنظم المتمثلة في العمليات والموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي والمعلومات / التحليل - أمّا نتائج العمل فقد تم اعتبارها مقاييس لمدى التقدم نحو تحقيق هدف التركيز على العملاء و إرضائهم.

وهذه المقاييس هي: جودة المنتجات والخدمات، وتحسين الإنتاجية وتقليل الفاقد أو التخلص منه وأداء الموردين والنتائج المالية، في حين يوجد هدفان مرتبطان بالعملاء هما:

- إرضاء العميل.
- إرضاء العميل بالنسبة للمنافسين.

ويؤمن قطاع **TPD** بأن أداء الجودة الكلية مقارنة بهذه الأهداف والمقاييس يعني فهم: من هم العملاء، وما هي متطلباتهم وكيف يتم الوفاء بهذه المتطلبات بصورة أفضل من أي جهة أخرى - بدون ارتكاب أخطاء وفي الوقت المحدد كل مرة. ولتحقيق ذلك يتم دمج الجودة بشكل متصل في أسلوب إدارة العمل عند الوفاء بالشروط التالية:

- إدراج متطلبات الأطراف المعنية ذات المصلحة ضمن الاستراتيجيات والخطط والأهداف.
- تحمّل مسئولية الوفاء بهذه المتطلبات بصورة مشتركة في أنحاء المنشأة.
- وجود عمليات تُمكّن من الوفاء بهذه المتطلبات.
- وجود ثقافة فعّالة للتحسين المتواصل فيما يتصل بالعمليات والأداء.

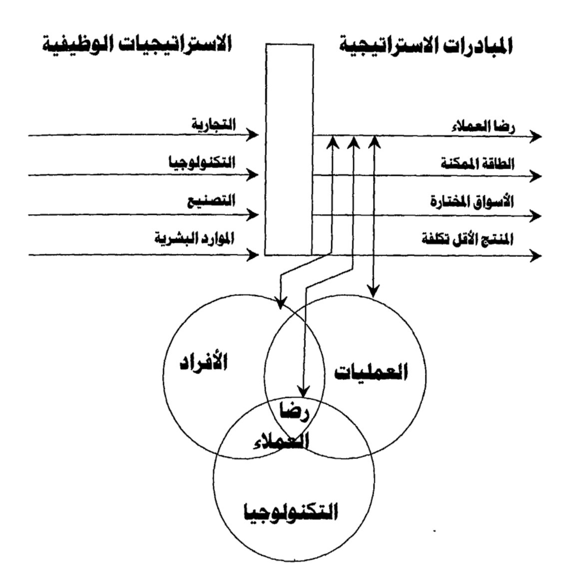
وكما يبدو في نموذج تكامل **TPD** الموضح في الشكل رقم ٣-٢ - فإنه يتم تحقيق تكامل الجودة عن طريق إدماج متطلبات الأطراف المعنية ذات المصلحة ضمن أربع استراتيجيات وظيفية - تجارية وتكنولوجية وتصنيعية ورابعة على علاقة بالموارد البشرية - وهذه يتم تحويلها إلى مبادرات استراتيجية من خلال عملية التخطيط الاستراتيجي.

ويتم تقرير عوامل النجاح الحاكمة لهذه المبادرات سنوياً في إطار موضوعات إرضاء العميل والأسواق المختارة والطاقة المتاحة **Affordable Capacity** والمنتج ذي التكلفة الأقل التي ترتبط بأية استثمارات جديدة أو متواصلة، وتعتبر ضرورية لقيم الأفراد والعمليات والتكنولوجيا.

ويتم إجراء المزيد من المواءمة لأهداف العمل فضلاً عن أهداف الإدارات والوحدات والأفراد من خلال عملية نشر الاستراتيجية، وبذلك يتحقق التوافق بين القيم والجودة الكلية والاستراتيجيات والأهداف.

يقول "كيشبوخ": يوفر نموذج التكامل إطاراً تتواءم معه وتلتف حوله الخطط والأهداف والبيانات والتحليلات والنتائج لضمان وجود فهم عام ومحور تركيز رئيسي في الشركة بأسرها. وهو ما يعني أننا ننظر للأشياء نفسها ونركزّ على الأولويات ذاتها.

شكل ٣ـ٢ نموذج التكامل



نتائج العمل

كمثال عملي للتكامل والترابط ـ أو الارتباط بين التحسين المتواصل والأداء ونتائج العمل ورضاء العملاء ـ يوجد مؤشران رئيسيان متصلان برضاء العملاء، المؤشر الأول هو مردودات المنتج، أما المؤشر الثاني فهو سرعة استجابة TPD فيما يتصل بالالتزام بمواعيد الشحن أو التسليم التي يحددها العملاء. وقد تحسن كل من المقياسين بدرجة كبيرة على مدى الأعوام العشرة الماضية ـ حيث يصف ٩٢٪ من عملاء قطاع TPD بأنه ممتاز أو جيد جداً، بينما يصف ٨٠٪ منهم القطاع بأنه أفضل الموردين.

كذلك فقد تحسّنت قدرة العمليات Process Capability المتصلة بعدد ٢٢٠ مقياساً تصنيعياً رئيسياً مثل القطر الزجاجي وقدرة التحمّل الكيماوية والقوة ومقاومة الإجهاد ومرونة الألياف منذ عام ١٩٩٢، بينما تضاعفت الإنتاجية التي تم قياسها بعدد الكيلو مترات المنتجة من الألياف للموظف الواحد ـ فيما بين عامي ١٩٨٧ و ١٩٩٤. وقد كانت الأمور التالية على قدرٍ كبيرٍ من الأهمية: تقليل عدد العمليات التصنيعية، وإدخال معدات وآلات جديدة، والابتكار التكنولوجي.

وبناء على ذلك يكون اتساق المنتج هو أحد الضروريات الحتمية، فعلى سبيل المثال؛ يتم إخضاع المواد الخام فائقة النقاوة لاختبارات وقياسات صارمة وشديدة الدقة للتأكد من خلّوها من الشوائب، ويتم بعد ذلك إخضاع الألياف أثناء عملية السحب للقياس مئات المرات في الثانية الواحدة والتحكم الإليكتروني بواسطة الحاسب الآلي.

ويذكر "كيشبوخ" أنه عندما كان مسئولاً تنفيذياً عن جودة التصنيع؛ حدث ذات مرة أن بلغت نسبة المرتجعات ٦٠٪، غير أن الوضع لم يعد كذلك، حيث يقول: "لقد حققنا ذلك عن طريق فحص وتتّبع السمات الرئيسية للمنتج، وبالإصرار على أن جودة المنتجات والخدمات هي التي توجه الأعمال. فقد أضحت معايير بالدريدج Baldrige هي مقياسنا للتميز في العمل الذي يفرض علينا أن ننمو ونتحسّن باستمرار من خلال تقييم أنفسنا طبقاً لهذا المقياس. إننا نعلم أن مؤشر الأداء سوف يواصل الارتفاع، والاستمرارية النابعة من قيمنا وفلسفة "خطط للفوز" ، ويصف الاثنان الأخيران أسلوب إدارتنا لأعمالنا".

نظام إدارة العمليات

تحدد فلسفة "خطط من أجل الفوز" الأسلوب الذي يواصل به قطاع TPD احتفاظه بمكانته الريادية في الأسواق العالمية، وهذه الفلسفة تؤكد على القيم الثلاث: (الأفراد، والعمليات، والتكنولوجيا) وهي موجهّة نحو الاستراتيجية وتركزّ على العملاء وتعتمد على معايير بالدريدج Baldrige كمقياس لسير العمل. وثمّة عنصران آخران في فلسفة "خطط من أجل الفوز" هما إدارة الأعمال من خلال العمليات وتحسينها باستمرار.

وفي هذين المجالين يوجد للشركة أنداد قليلون، وقد وضع فريق ELT الذي يضم القادة التنفيذيين بالمنشأة - نظاماً هرمياً متدرجاً للعمليات على النحو التالي:

١. أربع عمليات قيادية لتحديد اتجاه المنشأة: تطوير الاستراتيجية، والتخطيط، ونشر الاستراتيجية، ووضع أولويات العمل.

٢. ست عمليات حيوية، وقد سميت بهذا الاسم لأنها تُمثّل عوامل حاسمة في نجاح المنشأة في اكتساب ميزة تنافسية أو قدرة جديدة متصلة بالأداء.

٣. ما يقرب من ٥٠ عملية أعمال محورية تغطي وظائف المنشأة وترتبط بقوة بالمبادرات الاستراتيجية الأربع وبقيم المؤسسة.

٤. ما يزيد على ٨٠٠ عملية رئيسية وفرعية تدعّم وتساند العمليات اليومية.

يتحدث "كيشبوخ" مفسراً هذه النقطة فيقول: "إن ٩٩٪ مما نفعله يتركز حول العمليات، مما يعني أن نسقنا التشغيلي نادراً ما يكون رجعياً، فإدارة العمليات تؤدي العمل بطريقة عملية منضبطة وقائمة على التخطيط المسبق في حد ذاتها، وهو ما يجعلنا نركّز على ما هو مهم بالفعل بالنسبة للأعمال من خلال نظامنا لإدارة العمليات".

وتوجد لذلك خمسة عناصر:

- تعيين مالك مسئول للعمليات.
- توثيق كل عملية.
- تحديد الإجراءات التشغيلية المعيارية.
- الرقابة على إدارة التغيير.
- ضمان إحداث تحسين متواصل.

ويعتبر الإنتاج والتسليم مثالين لعمليات الأعمال الرئيسية التي ينبغي أن تولّد أداءً عالياً من الطراز الأول. فهما محاطان بنظم وعمليات فرعية مساندة أخرى تشمل: توثيق العمليات والتدريب والإجازة ومراجعة العمليات والمراقبة والتحليل الهندسي وإدارة المواد وهيكل الجودة، وذلك ضمن عدّة عمليات أخرى.

ومع ذلك توجد عمليتان رئيسيتان في نطاق الإنتاج والتسليم هما:

١. عملية المنتجات والبيانات.

٢. عملية إدارة المخزون وجدولة الإنتاج.

وتتمثل المتطلبات الرئيسية الخاصة بالعملية الأولى فيما يأتي:

- ضمان جودة المنتج المقدّم.
- توفير المنتج عندما يطلبه العملاء.
- الرقابة المستمرة على العمليات.
- تصنيع المنتجات وفقاً للمواصفات المحددة.
- أداء العمليات وفقاً للمعايير الموضوعة.
- تنفيذ الخطة المالية.
- ضمان دقة التعامل مع الطلبيات والشحن.

أمّا بالنسبة للعملية الثانية فتوجد أربعة متطلبات:

- إتمام عمليات الشحن في الوقت المحدد وبدون ارتكاب أخطاء.

- إعداد جداول بالمنتجات المناسبة للتخزين.
- إعداد جداول بالمعدات الأكثر ترشيداً للتكاليف.
- توفير البيانات الخاصة بمواصفات الألياف لدى شحنها.

بالإضافة إلى ذلك يتم قياس أكثر من ٢٢٠ متغير متصل بالعمليات، وهي عملية يترتب عليها إعدادَ عددٍ كبيرٍ من التقارير بهدف المحافظة على التحكّم في العمليات وإيجاد حلولٍ جذريةٍ للمشكلات عند ظهورها، كما يتم إجراء ما يُسمى بعملية "تحسين العمليات والمعدات" بغرض إدخال تحسين متواصل على "عملية المنتجات والبيانات" سالفة الذكر، وذلك اعتماداً على أسلوب التحليل والبحث، والوصول بالعملية إلى المستويات الأمثل، واستخدام التكنولوجيات البديلة والمفاضلة وإرجاع الأثر من العملاء لضمان حدوث تحسين متواصل.

لقد ذكر "كيشبوخ" من قبل أن التحسين المتواصل ليس سلوكاً عشوائياً، وها هو يؤكد أنه قد صار جزءاً لا يتجّزأ من ثقافة قطاع **TPD** حتى قبل إدخال وتطبيق معايير بالدريدج **Baldrige** في المنشأة، وإن كانت القدرة على إجراء تحسين مستمر قد تدعّمت بواسطة توثيق العمليات الأساسية، ذلك أنه من غير المجدي أن تحاول أي منشأة أن تتحسّن دون أن تعرف أين تقف، مضيفاً: أن التحسين المتواصل يتمّ ضمانه من خلال خمس خطوات هي:

١. يتحمل ملاّك العمليات مسئولية فعالية العمليات وتحسينها.

٢. يتم وضع معايير لتقييم أداء العمليات.

٣. يتم تقييم أداء العمليات سنوياً عن طريق فريق مراجعة يتولى تحليل البيانات المناسبة وفقاً لمعايير الأداء.

٤. تتم صياغة خطط عمل تضع في اعتبارها أهداف وحدات العمل والأهداف الفردية.

٥. اكتمال الحلقة عن طريق مراجعة نتائج تحسين أداء العمليات واتخاذ إجراءات تصحيحية إذا لزم الأمر.

كذلك فقد قام قطاع TDP باستحداث برنامج "الاشتراك في الأهداف Goal Sharing" المطبق لدى الشركة الأم، وهو عبارة عن برنامج للتعويض المتغير يقوم على التحسين المتواصل لمؤشرات النتائج الرئيسية لوحدات الأعمال، وتلك المؤشرات هي مقاييس حرجة للأداء والجوانب المالية، فإذا تمّ تحقيق الأهداف المنشودة، فإنه يتم بموجب البرنامج صرف علاوة بنسبة صفر — ١٠٪ إضافة إلى الأجر أو الراتب الأساسي.

وفي عام ١٩٩٦، ارتبطت صيغة برنامج المشاركة في الأهداف في كل وحدة من وحدات عمل TPD بالأهداف الستة التالية:

١. أن يكون العائد المؤسسي على حقوق الملكية ٢٥٪.

٢. أن يكون الهامش التشغيلي المساهم به ٢٥٪.

٣. أن تكون التكاليف الكلية للوحدة ٢٠٪.

٤. أن تبلغ النسبة المئوية لصافي المبيعات ١٠٪

٥. أن تبلغ النسبة المئوية للكيلو مترات المشحونة من الألياف ١٠٪.

٦. أن تبلغ مرتجعات العملاء نسبة ١٠٪.

ويعقب كيشبوخ على ذلك قائلاً: "إن البرنامج يتيح رؤية إدراك الصلة المباشرة بين الجهد المبذول بواسطة الأفراد أو فرق العمل وأداء وحدة العمل، والواقع أنه يربط العلاوات والمكافآت بقدرة فريق العمل على إحراز النجاح في تلك المجالات الستة للأداء".

تقييم الموارد البشرية

من أجل فهم وإدراك العلاقة بين أداء العمل والموارد البشرية؛ ينبغي علينا أن نتذكر أن فريق القيادة التنفيذية **ELT** بقطاع **TPD** مسئول عن ضمان وجود نظام إدارة متكامل، وموجّه نحو الاستراتيجية، ومتمحور حول العملاء، ويربط الرؤية والرسالة والاستراتيجية والخطط والأهداف الخاصة بالمؤسسة بأهداف الموظفين بشكل مباشر.

وتستخدم معايير بالدريدج **Baldrige** في توجيه وتتبع مجهودات التحسين المتواصل من خلال التقييم الذاتي، وذلك من هذا المنظور الخاص بأداء العمل / الموارد البشرية. ومن هنا يشكّل الترابط والتكامل مع معايير بالدريدج **Baldrige** فيما يتصل بتنمية وإدارة الموارد البشرية، جانباً أساسياً وجوهرياً في استراتيجية الموارد البشرية ومساهمة العاملين:

- التخطيط والتقييم.
- نظم العمل ذات الأداء العالي.
- التعليم والتدريب.
- رضاء العاملين ورفاهيتهم.

وفي قطاع TPD تقوم استراتيجية للموارد البشرية متكاملة مع استراتيجيات الوظائف والأعمال، بتحديد الاتجاهات الأساسية لتحسين فعالية الموظفين والفاعلية التنظيمية، وذلك فيما يتعلق بالقيمة المؤسسية الأولى وهي "الأفراد"، ثم تقوم خطة سنوية للموارد البشرية بعد ذلك بربط الأنشطة بالأهداف قصيرة وبعيدة المدى للقطاع.

وترتكز الاستراتيجية التي تمّ انتهاجها أول مرة في أوائل عام ١٩٩٥ بعد صياغتها من قِبلَ فريق القيادة التنفيذي على نموذج مؤلف من ثلاث دوائر متشابكة يمثل كل منها حاجة عمل جوهرية:

١. الحاجة إلى تقييم الأفراد من خلال إجراء استقصاءات نصف سنوية لمناخ العمل وإرجاع الأثر بشكل أكثر انتظاماً.

٢. الحاجة إلى أن يتسم العاملون بالفاعلية، وتتضح هذه الفاعلية من خلال المهارات والتدريب.

٣. الحاجة إلى وجود فاعلية تنظيمية تربط بين استراتيجية الموارد البشرية وهيكلها وأداء الأفراد أو فرق العمل من ناحية، ونتائج العمل من ناحية أخرى، ومن هنا تأتي أهمية برنامج "الاشتراك في الأهداف".

يتحدث "كيشبوخ" شارحاً ذلك فيقول: "إن هذا النموذج يساعد على هيكلة وتركيز أنشطة الموارد البشرية كافة وربطها باستراتيجية العمل، كما يستخدم أيضاً تطبيق مبادئ التحسين المتواصل للعمليات على الموارد البشرية" وقد ضرب لذلك مثالاً وهو إجراء أحدث استقصاء لمناخ العمل في ١٩٩٥.

بينما تستخدم إدارة الموارد البشرية طرقاً مختلفة لإرجاع الأثر لقياس رضا الموظفين، فإن أداتها الرئيسية لتحقيق ذلك هي استقصاء لمناخ العمل كل عامين على مستوى القطاع والعاملين به ككل. ويتم من خلال هذا الاستقصاء قياس مستويات الرضاء العام وكذلك المستويات المتصلة بموضوعات وقضايا محددة. وتساعد البيانات على تحديد اتجاهات ومعتقدات العاملين، وصولاً إلى الكيفية التي تؤثر بها تلك الاتجاهات والمعتقدات على مساهمة الموظفين أو أدائهم في سبيل تحقيق أهداف العمل.

وعلى ذلك فإن أحد المهام الرئيسية المنوطة بإدارة الموارد البشرية، هي تقييم دوافع العاملين، وتصميم وتنفيذ خطط عمل تحسينية، إذا ما اتضح أنها سائدة على نطاق واسع. ويتم دوماً إجراء متابعة من خلال الاستقصاءات وآليات إرجاع الأثر لقياس مدى تأثير أية إجراءات متخذة على العوامل أو المشكلات المستهدفة.

وقد جاء استقصاء عام ١٩٩٥ الخاص بمناخ العمل كمثال بارز لذلك إذ أنه كشف ـ وفقاً لكيشبوخ ـ عن أن العاملين يشعرون بأن الإدارة لا تُعير أفكارهم اهتماماً كافياً، وأن هناك تصوراً سائداً بأن التكنولوجيا تشكل تهديداً للأمان الوظيفي. ونتيجة لذلك تمّ التركيز بدرجة أكبر على التدريب وتنمية المهارات، كما يجرى تحسين عملية استخدام العمالة لدى قطاع TPD.

وفيما يتعلق بالتدريب والتعليم، يوفرّ القطاع للعاملين به إمكانية الالتحاق بأكثر من ٢٠٠ دورة لبناء القدرات الأساسية إلى جانب ما يزيد على ١٤٠ وحدة تدريبية ذات علاقة بمهارات وظيفية معينة. وقد قامت إدارة الموارد البشرية بتصميم نموذج تدريبي رسمي لثلاثة مستويات من المهارات والقدرات:

١. الأساسية ـ وهي تلك المطلوب توافرها لأداء المهام والأعمال وفقاً لخطط القدرات الوظيفية.

٢. المهارات والقدرات اللازمة لتحقيق أهداف وغايات القطاع والوحدات ومجموعات العمل.

٣. المهارات والقدرات اللازمة لمواكبة النمو المتوقع في المسئوليات والتغيير الثقافي.

وكما هو الحال بالنسبة لخطة الموارد البشرية السنوية، يرتبط التدريب باستراتيجية وقيم قطاع **TPD** من خلال خطط وأهداف المنشأة والأهداف الفردية وخطة كل موظف لتحقيق نموه الشخصي. وتستخدم عملية تنمية ومراجعة الأداء بالنسبة للموظفين الذين يتقاضون مرتبات، بينما تطبق عملية التقييم السنوي للأداء على غيرهم.

أما فيما يتعلق بتقييم الأداء؛ فقد ابتكر فريق القيادة التنفيذي مؤخراً تقنية لإرجاع الأثر طبقها على نفسه كنموذج تجريبي. ومن المتوقع أن يتم تعميم هذا الشكل للتقييم في قطاع **TPD** بأسره إذا ثبت نجاحه. وقد حدث أثناء انعقاد أحد اجتماعات النادي التصنيعي التابع للرئيس في أوائل ١٩٩٦ أن قام كل فرد في الإدارة العليا بإعداد تقرير إرجاع الأثر الأول الخاص به مضمناً إياه التوصيات والاقتراحات المطروحة من جانب زملائه.

ويوضح "كيشبوخ"؛ أن هذا الأسلوب يجرى تطبيقه بهدف التشجيع على خلق نمط مختلف للقيادة يركّز على سمات القادة وأسلوب تعاملهم مع الأفراد داخل نطاق اختصاصهم ونفوذهم، وذلك انطلاقاً من الإيمان بأن القيادة الأكثر فاعلية؛ سوف تُترجم في نهاية المطاف إلى ميزة تنافسية أفضل.

نظم الأداء عالي المستوى

عند تحقيق أهداف المنشأة؛ تتم عادة مساهمات العاملين في سياق العمل الجماعي الذي تم أداؤه من خلال فرق العمل، فالتحسينات يتم طرحها وتنفيذها وتقييمها بواسطة فرق تنتمي لجميع الوظائف الموجودة في المنشأة وتمثل جميع المستويات التنظيمية. وتقوم الفرق بتنظيم مناطق العمل الخاصة بها، وتحديد مهام وظيفية متعددة، وتسهيل التدريب وتصميم برامج ربط الأجور بالمهارات.

وفي مصنع قطاع TPD الكائن بمدينة "ويلمنجتون" بولاية نورث كارولينا الذي يعمل به ١٢٠٠ شخص، يتم تنظيم فرق العمليات في صورة مجتمعات قائمة بذاتها للإنتاج والهندسة والخدمات المعلوماتية وتمتلك سلطة كاملة تخول لها اتخاذ القرارات المتعلقات بعملياتها.

ويشير القطاع إلى أن العمل الجماعي والتعاون بين وحدات العمل قد أصبحا نمط العمل السائد الآن، مشيراً إلى حدوث أربع نتائج تشغيلية إيجابية هي:

١. تحسّن اقتسام المعلومات.
٢. ازدياد سرعة اتخاذ القرار.
٣. تحقق مكاسب تشغيلية.
٤. توفير مناخ مشجع على التحسين المتواصل.

لقد نشأ وتطور منذ تأسيس قطاع TPD في عام ١٩٨٣ نظام للأداء العالي من أربع مراحل يركز على خلق أساس أو ركيزة للعاملين أو الفرق في كل مرحلة من المراحل الثلاث السابقة للتنفيذ النهائي والمراحل الأربع هي:

١ . **الركيزة الأساسية** (١٩٨٣-١٩٩١): التحكم في العمليات وضبطها والتقيّد بقواعد العمل، وتبسيط العمليات والإقلال من التعقيد، والسلامة والإشراف الداخلي.

٢ . **الاستعداد** (١٩٩١-١٩٩٣): عملية الاختيار ، عملية الإجازة أو الاعتماد وقياسات الأداء التنفيذي.

٣. **نظم العمل المتقدمة** (١٩٩٥): المدربون المتخصصون وليس المشرفون، الفرق المرنة متعددة المهارات.

٤ . **نظم العمل ذات الأداء العالي** (١٩٩٦-١٩٩٧) وما بعده.

والجدير بالذكر أن أول فريقين مرشحّين في قطاع **TPD** قد بلغا المرحلة الثالثة (نظم العمل المتقدمة) ومن المتوقع أن يحققا مقاييس العمل ذات الأداء العالي سريعاً.

ويمكن القول إجمالاً إن القطاع يُدرك العلاقة المباشرة بين رضا العاملين وقدرة المنشأة على تحقيق التميز المتصل بإرضاء العميل وأداء العمل - وهو ما يمثل جانبا رئيسيا في معايير بالدريدج **Baldrige** الخاصة بالموارد البشرية. ويبدو ذلك الإدراك من خلال ضمان وجود بيئة آمنة وصحية، وتوفير مجموعة من خدمات دعم العاملين وقياس مدى رضا العاملين والعمل على زيادته كما أسلفنا من قبل.

وكمثال من الواقع العملي يتم دمج مبادرات الصحة والسلامة في عملية التخطيط عن طريق وضع أهداف وغايات للأنشطة التحسينية، ويتم إشراك العاملين بشكل مكثّف في هذه الناحية من خلال فرق ينتمي أعضاؤها إلى وظائف المنشأة كافة وإلى فئات أجور متعددة. هذا بالإضافة إلى نظم التعويض والمكافآت والتقدير المصممة على نحو يجعلها مكملة لتصميمات العمل الجماعي والعمل ذي

الأداء المرتفع. إلى جانب علاوة برنامج "الاشتراك في الأهداف" التي يتم صرفها لكل الموظفين، وتُصرف مكافآت نقدية مبنية على الأداء لكل الموظفين وأخرى مرتبطة بالمهارات لموظفي الإنتاج والصيانة، وتهدف برامج التقدير إلى تدعيم وتقوية الصلة بين الأداء والمكافآت والتقدير على حين يركّز تقدير فرق العمل على التعاون بين وحدات العمل والتعاون الفردي.

تقييم العملاء والموردين

ترتكز رسالة قطاع TPD على نظام استجابة العميل المكون من مزيج فريد من العمليات التي تهدف إلى التعرف على توقعات العملاء والتعامل معها - كما يتضح في الشكل رقم ٣-٣ والمقصود بالعملاء هنا صانعي الكابلات ومستخدميها النهائيين والشركات الأخرى المشاركة في مشروعات مشتركة أو تحالفات حيث يتم في هذا النظام حفظ البيانات كافة التي يتم جمعها عنهم في قاعدة بيانات العملاء.

ويرتبط مجال الأداء هذا أيضاً بمعايير بالدريدج Baldrige من خلال عنصر رئيسي في نظام المكافآت وهو التركيز على العميل وإرضائه. وكما ذكرنا من قبل يقوم قطاع TPD بتطبيق ذلك عن طريق تحديد هدفين:

- رضا العميل عن أداء القطاع.
- رضا العميل بالنسبة للمنافسين.

وبمقارنة الأداء بهذين الهدفين، يمكن القول إن قطاع TPD لديه نظام دقيق لمراقبة الجودة كان من نتيجته تضاؤل عدد بكرات كابلات الألياف البصرية المرتجعة إلى حد كبير.

ويتم تطبيق ثلاثة مداخل لتحديد مدى رضا العميل وبالتالي مدى التحسين اللازم للأداء إذا لزم الأمر. وهذه المناهج هي:

١. بطاقة تقرير العميل.
٢. عملية القيمة الشاملة للعميل.
٣. تقييم قيمة العميل.

وفيما يتعلق ببطاقة تقرير العميل، فهي نظام ربع سنوي للتقدير، يتم من خلاله تقييم قطاع TPD وفقاً لسبعة معايير رئيسية لرضا العميل:

- الريادة في مجال تكنولوجيا المنتجات.
- الدعم التجاري سريع الاستجابة.
- الدعم التكنولوجي القائم على المعرفة.
- وجود عملية تسلسل يُعتمد عليها لإصدار الطلبيات.
- جودة منتج موثوق بها تتحسن باستمرار.
- التوريد سريع الاستجابة أي التسليم في الوقت المحدد وكفاية التوريد .. الخ.
- السعر / القيمة.

أما القيمة الكلية للعميل فهي طريقة شاملة لإرجاع الأثر للحصول على بيانات مفصّلة عن درجة رضا العملاء في أربعة مجالات للقيمة:

- الأداء.
- نظم الجودة.
- مساهمة العمل.
- قيمة المورد.

وقد تم تطبيق عملية "القيمة الكلية للعميل" كأداة قياس خاصة للعملاء الاستراتيجيين الكبار الذين يشكلون ما يزيد على ٧٠٪ من المبيعات، وفيها يقوم العملاء بإرجاع الأثر للفرق المسئولة عن العملاء بتحديد الإجراءات التصحيحية الواجب اتخاذها في أهم مجالات الأداء.

أمّا تقدير قيمة العملاء فهو تقويم يجريه طرف ثالث للأداء المتعلق بإرضاء العميل، حيث يتم مقابلة المشترين والمستخدمين النهائيين ويُطلب إليهم تقييم المنتجات والخدمات ووظائف الاتصال بالعملاء بالمقارنة بالمنافسين. وتحدد نتائج الاستقصاء، وتوقعات العملاء فضلاً عن ملاحظاتهم الخاصة بأداء قطاع **TPD** بالمقارنة بتوقعاتهم.

في عام ١٩٩٣، تم إجراء استقصاء شمل ١٤٥ شخصا ممن يتصلون اتصالاً مباشراً بالمستخدمين النهائيين للكابلات في ٥٨ شركة حول العالم، وقد ارتفع عدد هؤلاء الأشخاص بمقدار ٩٠ شخصاً في ٥٢ شركة في ١٩٩٤.

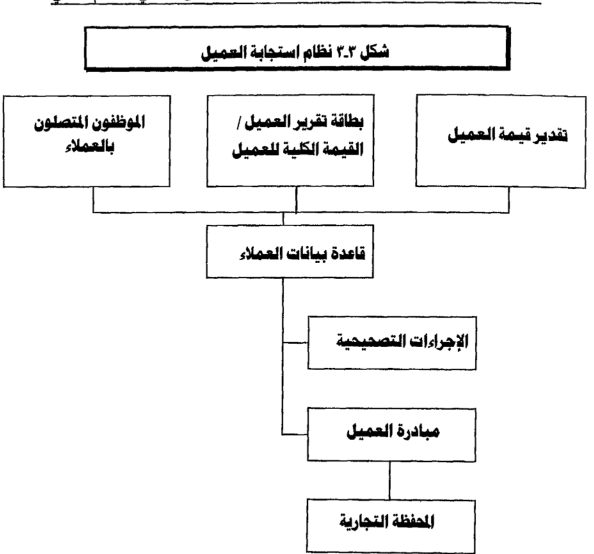
وعلى ذلك فإن كلاً من عملية "تقييم قيمة العميل" وعملية "القيمة الكلية للعميل" تستخلصان مقارنات تنافسية بشأن المنتجات والخدمات والدعم، يوجد لدى عملاء **TPD** أيضاً عمليات لتقييم الموردين ويمكن لقطاع **TPD** أن يحصل ـ حينما يكون ذلك ضرورياً ـ على بيانات منها لإجراء مقارنات تنافسية.

وتشكل إدارة أداء الموردين وتقييمه، موضوعاً على جانب كبير من الأهمية بالنسبة لقطاع **TPD** بالنظر لما يمكن أن يحدثه من آثار متباينة على نجاح المنشأة، ولذا فقد قام القطاع بتقسيم الموردين إلى ثلاثة مستويات تبعاً لتأثير كل مورد على عملاء القطاع وأدائه:

- المستوى الأول: الموردون الذين يقومون مباشرة بتوريد المواد الخام أو مكونات العمليات الجوهرية ذات التأثير المباشر على منتجات قطاع **TPD**.
- المستوى الثاني: كبار الموردين، الذين يمثلون أهمية ليست بالضرورة أن تكون أهمية شديدة للقطاع مثل المقاولين في مجال إدارة المعلومات والإنشاءات الذين تتم إدارتهم بواسطة الأنشطة.
- المستوى الثالث: الموردون الذين يوفرون منتجات تشبه السلع وتركز على الأسعار والتسليم.

وكنتيجة مباشرة لإرجاع الأثر الذي حصل عليه قطاع **TPD** بعد تقديمه لطلب الحصول على جائزة بالدريدج **Baldrige** في عام ١٩٨٩، تم إدخال عملية القيمة الكلية للمورِّد بالنسبة لشركات المستوى الأول لضمان إيجاد علاقات عمل تعاونية وثيقة. ويتم تقييم الموردين في فئات أربع هي: الأداء، ونظم الجودة، والمساهمة التكنولوجية، والقيمة / السعر.

شكل ٣-٣ نظام استجابة العميل



ويتولى إدارة هذه العلاقات فرق عمل ينتمي أفرادها لجميع الوظائف في القطاع حيث يقومون بإرجاع الأثر عن الأداء من خلال بطاقات التقارير وتقرير رسمي ربع سنوي. وبناء على هذا النظام، يتم إعطاء تقديرات للموردين في مقياس يتدرج من درجة إلى خمس درجات. والموردون الذين يحصلون على أعلى التقديرات يصبحون الموردين المفضلين للقطاع ويوفرون له ميزة تنافسية كبيرة.

النجاح الحاكم: التكامل والترابط

منذ عام ١٩٨٣، اكتسب قطاع **TPD** سمات ثابتة ساعدته على الاحتفاظ بريادته السوقية، وتأكد ذلك بفوزه بثلاث جوائز من مؤسسة كورننج وجائزة مالكولم بالدريدج القومية للجودة عام ١٩٩٥. فهناك أولاً القيم ومفهوم الجودة الشاملة اللذان يعتبران من المسلمات منذ أن تم غرسها في قطاع **TPD** منذ أول يوم. وهناك أيضاً الترابط والتكامل بين المنشأة بأسرها والأداء المتفوق في خدمة العميل، كما أن نظام إدارة العمليات بالقطاع يضارع أفضل النظم المماثلة على مستوى العالم، وتوجد أيضاً علاقات وروابط قوية بين الرؤية واستراتيجية العمل والأداء المتواصل. ومن هنا فإن التكامل والترابط كلمتان رئيسيتان.

في سياق مناقشة لتلك السمات، يؤكد "كيشبوخ" أيضاً على الأهمية الحيوية للمعلومات والتحليل وكذا دور وأداء تنظيم الخدمات المعلوماتية بالقطاع.

وكما هو الحال بالنسبة للمنشأة ذاتها، تمتلك وحدة خدمات المعلومات رؤية خاصة بها حيث تمثل عملية "إدارة المعلومات" بها عملية أساسية. ويتم إشراك أفراد وحدة خدمات المعلومات في الفرق الممثلة لوظائف المنشأة كافة وتأسيس نظم إدارة البيانات بها على مبادئ إرضاء العميل والتحسين المتواصل، وذلك بالنسبة لوحدة خدمة المعلومات وقطاع **TPD** على حد سواء.

وكمثال لذلك نجد أن التحسين المتواصل في وحدة خدمات المعلومات قد أدّى على مر السنوات إلى إدخال أحدث قاعدة بيانات خاصة بالعملاء واستخدام بيانات التصنيع الفورية وابتكار وتصميم منهجية برامج سلسلة نظم الملاح (ربان السفينة) **Navigator Systems Series**.

يقول "كيشبوخ": إننا نعتمد على قدر كبير من التحليل من أجل تحويل البيانات إلى معلومات حيوية لدعم عملية اتخاذ القرار والتخطيط طويل المدى، مضيفاً إن عملية إدارة المعلومات تؤدي إلى الترابط والتكامل بين البيانات والتحليلات واتخاذ القرارات من ناحية والمبادرات والقيم الاستراتيجية من ناحية أخرى، مما يخلق خريطة إيضاحية فعّالة للتحليل.

ويتم تجميع التحليلات كافة في صورة تحليلات ذات مستوى أعلى، تقوم بإجراء حصر كمي للمؤثرات الحرجة بالنسبة للمنشأة، وتشمل هذه ـ على سبيل المثال ـ العلاقات بين:

- الجودة، والسعر، ورضا العميل، والاحتفاظ بالعميل.
- نمو السوق والمنتجات الجديدة والحصة السوقية وإيرادات المبيعات.
- قدرة العمليات وإنتاجية الأفراد والعمليات وتكاليف الوحدة الواحدة.

تشكل تحليلات الأعمال ذات المستوى الأعلى هذه المحددات الرئيسية للمبادرات المتعلقة بالمنتجات والعملاء واختيار الأسواق **Market Choice** والطاقة المتزايدة والبت في التحسينات الفائقة واختبار الخطط لمعرفة مدى إمكانية تحملّ تكاليفها ـ على سبيل المثال. ولذا فهي تنطوي على أهمية استراتيجية بالغة.

يقول "كيشبوخ": نظراً لأن خدمة المعلومات ذات أهمية كبيرة بالنسبة لاتخاذ قرارات العمل، فإننا نعمل باستمرار على تحسين قدرتنا على تجميع البيانات وتحليلها. وينبغي علينا أن نضمن وفاء هذه القدرة بالحاجات الراهنة والمستقبلية وفهم الأفراد لما تسهم به في الميزة التنافسية.

وتشير النقطة الأخيرة إلى المواطن التي يمكن تحقيق المزيد فيها، حيث يرى "كيشبوخ": إنه بالرغم من تقديرنا الشديد للمنافع التكتيكية المستمدة من عمليات خدمات المعلومات، إلا أن هناك بعض الأساسيات التي يجب الاهتمام بها بالنسبة للمنافع الاستراتيجية المحتملة منها .. أو بعبارة أخرى طالما أن لدينا المعايير فلابد من أن يبحث المستخدمون عن المقاييس والمؤشرات الصحيحة.

وهي ما يعتبره كيشبوخ السمة المتفوقة التي يتميز بها القطاع ـ أي القيادة من خلال فريق القيادة التنفيذي ونظامه القيادي. فهذا الفريق مسئول عن جانبين متلازمين هما ضمان الترابط والتكامل بين عناصر نظام القيادة السبعة وهي:

- الرؤية.
- الرسالة.
- عملية تطوير الاستراتيجية التي تعمل على إحداث توازن بين البيئة الخارجية والقدرات الداخلية.
- عملية التخطيط، الموجّهة بواسطة عوامل النجاح الحاكمة ومؤشرات النتائج الرئيسية.
- عملية نشر الاستراتيجية من خلال الأهداف والغايات المشتركة على مستوى المنشأة والإدارات والوحدات ومستوى الأفراد أو الفرق.
- التنفيذ ـ باستخدام الخطة الموضوعة وطبقاً لمنهج: نفذ، راجع، تصرف.
- نتائج المراجعة التي تربط عملية جمع البيانات / التحليل / اتخاذ القرار بعملية أولويات العمل والمشروعات السنوية التي يحددها ويرعاها فريق القيادة التنفيذي.

يقول "كيشبوخ": لقد كان لدينا دائماً قادة عظام يؤثرون على كل جزء في المنشأة من خلال وصف وبيان الطريق الذي نسير فيه بشكل واضح كذلك فقد تم دمج وإشراك القيادة بشكل مكثف في عملية بالدريدج Baldrige، وهو ما كفل لنا الاستمرار في الطريق الصحيح، فيما بين عامي ١٩٨٩ و ١٩٩٥ - وهي الفترة الفاصلة بين أول وثاني طلب لنا للحصول على الجائزة. لقد كان المفتاح الرئيسي هو حشد وتوحيد الأفراد حول مجموعة مشتركة من المفاهيم المتصلة بما هو مهم في المنشأة، وبث إرادة الفوز في نفوسهم.

دراسة حالة

مكتب حسابات الإيرادات الداخلية ـ كمبرنولد
Inland Revenue Accounts Office, Cumbernauld

الإطار العام

عندما يتعلق الأمر بالتميز في العمل وإرضاء العميل، فإنه لا يوجد سوى قلّة من المنشآت التي تتحمل مواجهة الصعاب التي واجهها مكتب حسابات الإيرادات الداخلية **Inland Revenue Accounts Office** مع الأخذ في الاعتبار الملاحظات والتصورات العامة، والأمور اللوجيستيكية البحتة، وحقيقة أن عملاء المكتب يشملون وزراء للخزانة. كل هذه الموضوعات مجسّدة في مكتب حسابات الإيرادات الداخلية في كمبرنولد **AOC** الذي يعّد واحداً من ١٩ مكتباً تنفيذياً تابعاً لإدارة الإيرادات الداخلية.

بدأ المكتب ممارسة نشاطه في عام ١٩٧٨ وأسندت إليه مسئولية تحصيل المدفوعات الضريبية في ست مناطق بالمملكة المتحدة وإدارة البرامج القومية للأجور المرتبطة بالأرباح **PRP**. وقد أصبح أحد الوكالات المنفذة لمبادرة ما يُسمى الخطوات التالية أو **Next Steps** في عام ١٩٩٢. ويقدم المكتب خدمة لثلاث مجموعات رئيسية من العملاء: وزراء الخزانة، من خلال البنوك المناسبة ومكاتب الشبكة، وحوالي نصف مجموع دافعي الضرائب في المملكة المتحدة بأسرها، إلى جانب وكلائهم ومستشاريهم المحترفين.

حتى حلول ٣١ مارس ١٩٩٦، كان لدى مكتب حسابات الإيرادات الداخلية **AOC** موازنة تشغيلية قدرها ٢٤,٥ مليون جنيهاً إسترلينياً، وقام بإيداع ٧٥ ألف مليون جنيهٍ إسترليني في البنوك ومعالجتها محاسبياً، والتعامل مع ١,١ مليون مراسلة و ١,٥ مليون مكالمة تليفونية واردة، كما تم تحصيل ما يقرب من ١,٢ مليون جنيهاً إسترلينياً في صورة فوائد على الضرائب المدفوعة وإعادة ٥١٣ مليون جنيهاً إسترلينيا لمن سددوا مدفوعات ضريبية زائدة.

لقد ظل مكتب **AOC** ملتزماً بمفهوم إدارة الجودة الشاملة لما يقرب من عشر سنوات، وبالتركيز على العملاء وقياس أداء العمل منذ عام ١٩٩٢، وبالتميز في العمل منذ عام ١٩٩٥، الأمر الذي أدّى إلى توفر خريطة إرشادية (انظر النبذة التي توضح الطريق الذي سلكه مكتب **AOC** للوصول إلى إدارة الجودة الشاملة والتميزّ في العمل) لتوجيه المكتب في مسيرته نحو اكتساب مكانة تضعه في مصاف المؤسسات العالمية، متجاوزاً مكانته كمؤسسة رائدة في القطاع العام.

لقد كان لفوز المكتب بجائزة جودة المؤسسة الاسكتلندية للجودة QSF للتميز في العمل علامة هامة وبارزة في هذا التطور، وهي الجائزة التي تقوم على نموذج التقييم الذاتي الخاص بالمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM ـ والذي يشكل أيضاً المنهجية الأساسية لجوائز الجودة الأوروبية والبريطانية ـ وهذه الجائزة تحكمها تسعة معايير، خمسة منها تمثل عناصر تمكين تشير إلى الكيفية التي يتم بها تحقيق النتائج وتساوي ٥٪ من نقاط النموذج ـ القيادة، إدارة الأفراد، السياسة والاستراتيجية، الموارد، والعمليات. أما المعايير الأربعة الباقية فهي عبارة عن النتائج أو الإنجازات الفعلية، ورضا الأفراد، ورضا العملاء، والأثر العائد على المجتمع ونتائج العمل، وتمثل هذه المعايير الأربعة في مجموعها نسبة ٥٠٪ الباقية للنقاط.

إن حصول مكتب AOC على الجائزة أمر له أهميته لأنه حتى وقت تأليف هذا الكتاب، فإن المكتب يُمثل الهيئة الوحيدة التابعة للقطاع العام في المملكة المتحدة والقارة الأوروبية، التي تصل إلى هذا المستوى من التقدير في ظل نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM. كذلك فقد وصل مكتب حسابات الإيرادات الداخلية AOC إلى التصفيات النهائية في مسابقة المؤسسة الاسكتلندية للجودة QSF لعام ١٩٩٥ وساعد إرجاع الأثر الذي حصل عليه نتيجة لذلك على قيامه بإعادة تركيز بعض جوانب عملية التقييم الذاتي المطبقة لديه. وقد نتج أيضاً عن التزام مكتب AOC بالتميز في العمل، أن فاز بمجموعة كبيرة من الجوائز المتعلقة بخدمة العملاء التي تعتبر إحدى الأولويات بالنسبة للجميع في كمبرنولد، وكان آخر تلك الجوائز جائزة مكتب مجلس الوزراء Cabinet Office Charter Mark في نوفمبر ١٩٩٦.

ويسود المنطقة التي يقع فيها المكتب شعور بالفخر أيضاً حيث يعود ذلك جزئياً إلى أن المكتب ـ الذي يعمل به أكثر من ١٠٠٠ شخص هو أكبر مكتب يعمل بالمنطقة، حيث يعمل لديه ما يقرب من ثلث سكان المنطقة.

طريق مكتب الإيرادات الداخلية إلى إدارة الجودة الشاملة والتميز في العمل

١٩٨٥ إدخال مفهوم مشاركة العاملين في القطاع المصرفي بمكتب حسابات الإيرادات الداخلية **AOC** وتقسيم العاملين إلى فرق عمل متكاملة.

١٩٨٧ نشر مفهوم مشاركة العاملين في أنحاء المكتب.

١٩٨٨ إدارة ورش عمل: مبادرة الجودة مقابل الكمية.

١٩٨٩ تطبيق مبادرة التركيز على العملاء.

١٩٩١ عقد ورشة عمل مدتها يوم واحد حول التركيز على العملاء لكافة العاملين.

١٩٩٢
- تعيين مدير لخدمة العملاء.
- تشكيل فرق تحسين خدمة العملاء في أرجاء فروع المكتب كافة.
- تشكيل مجموعة خدمة العملاء لدعم ومساندة فرق تحسين الخدمة.
- تعيين مستشار لقضايا الجودة.
- حضور منسقو فرق تحسين خدمة العملاء لدورة المهارات التشخيصية.

١٩٩٣
- تعيين مسئول تنفيذي لتطوير الجودة.
- وضع قواعد إرشادية حول مقاييس الجودة.
- عرض شريط فيديو بعنوان البحث عن الجودة لكافة العاملين
- حضور نواب منسقي فرق تحسين العملاء لورشة عمل حول المهارات.

١٩٩٤
- وضع مقاييس لتحسّن الجودة لكافة عمليات الأعمال الأساسية في مكتب **AOC**.
- دراسة إمكانية وضع مؤشرات جودة عالية المستوى لمكتب **AOC**.
- نشر معايير الخدمة الخاصة بمكتب **AOC**.

- عقد ورشة عمل حول المهارات الإحصائية لمنسقي فرق تحسين خدمة العملاء.

١٩٩٥ • إجراء تجربة لنموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة **EFQM** في التقييم الذاتي.

- الانضمام لمؤسسة الجودة الاسكتلندية.

١٩٩٦ • تعميم ممارسة التقييم الذاتي على وحدات العمل.

- الفوز بجائزة التميز في العمل من مؤسسة الجودة الاسكتلندية.
- الفوز بجائزة مكتب مجلس الوزراء عام ١٩٩٦.

قضايا العمل تجلب التغيير

وبمرور الوقت، واجهت إدارة الإيرادات الداخلية **Inland Revenue** عدداً من القضايا الخارجية والداخلية المرتبطة بالعمل والتي فرضت عليها ضرورة الاستجابة لها. فبالنسبة لقضايا العمل الخارجية؛ نجد أنه بالرغم من أن الإدارة لم تتعرض لأية منافسة مباشرة بشأن نشاطها الأساسي المتمثل في تقدير الضرائب وتحصيلها، إلا أن مناخ التغيير والمتطلبات السياسية الراهنة قد أثرت على العمليات، فقد طرحت الحكومة بعض المبادرات مثل مبادرة "الخطوات التالية" و "المنافسة على الجودة" وقامت بإصدار بعض التقارير الرئيسية مثل تقرير "الاستمرارية والتغيير" في ١٩٩٤ والذي عرف باسم "الورقة البيضاء".

وعلى سبيل المثال: اكتسبت الجودة وخدمة العملاء والقيمة مقابل النقود أهمية كبيرة، بينما صارت أيضاً المنافسة في جوانب معينة غير أساسية في عمل المكتب قضية مطروحة للمناقشة في بعض المجالات مثل تكنولوجيا المعلومات والموارد البشرية وكيفية تدبيرها.

وفي أواخر الثمانينيات ـ أي بعد مرور سبع سنوات على بدء ممارسة نشاطه ـ واجه مكتب AOC مصاعب داخلية نتجت بصورة أساسية، عن تزايد أعباء العمل وإدخال تكنولوجيا جديدة شكّلت تهديداً للوظائف وزادت من انخفاض مستوى الروح المعنوية في الإنتاجية.

وقد أظهر واحد من أوائل الاستقصاءات التي أجراها المكتب حول اتجاهات العاملين وجود ١٢٥ مجالاً، تم دمجها في أربعة عناوين رئيسية هي: المشاركة المتعمقة للعاملين والاتصال والنوعية مقابل الكمية والروح المعنوية. وقد تم تشكيل فرق ينتمي أفرادها لدرجات وظيفية ومجالات علمية متعددة لدراسة هذه الموضوعات وتمخّض ذلك عن إصدار تقرير رسمي بعنوان "الاستجابة الذكية" في ١٩٨٨، كما تمت متابعة وتقييم ما تمّ اتخاذه بشأن التوصيات الصادرة من خلال إجراء المزيد من الاستقصاءات وعقد مناقشات في اجتماعات الفرق.

وإدراكاً منه أن أهداف العمل لا يمكن أن تتحقق إلا من خلال مهارات أفراده، بدأ المكتب في التحرك بعيداً عن النظام البيروقراطي المرتكز بشدة على السلطة والمكانة الوظيفية ونحو نظام آخر يقوم على الأهداف المشتركة ومستويات مرتفعة لخدمة العملاء.

وعلى سبيل المثال: تتعلق ١٢ قيمة منشورة بالعلاقات والعمل والقيادة:

العلاقات بالآخرين:

- الاحترام المتبادل.
- النزاهة والاستقامة.
- الثقة في الأفراد واكتساب ثقتهم.

- الانفتاح والتفاعل.
- المعاملة العادلة مع كل فرد.

العمل الجماعي:

- التشجيع على العمل الجماعي وتعزيزه.
- التشجيع على الإبداع والمبادرة.
- الاعتزاز والفخر في العمل.
- العزم والتصميم على إنجاز الأهداف.

ممارسة كافة المديرين للقيادة عن طريق توفير:

- اتجاه واضح.
- التشجيع والتقدير.
- المساندة الفعلية والتدريب.

وفي إطار برنامج طويل المدى للتغير الثقافي والذي بدأ بإدخال مفهوم المشاركة المتعمقة للعاملين حتى يتسنى للإدارة وللموظفين التصدّى معاً للاهتمامات الرئيسية المذكورة أعلاه، قام مكتب **AOC** برسم خطة عمل لتحسين الجودة عام ١٩٩٠ تمحورت حول ثلاثة أهداف مؤسسية: التركيز على العملاء، وتطبيق مقاييس تحسين الجودة، وتنمية وتطوير الأفراد.

وفي ظل هذه الخطة تمّ عقد عدد من البرامج التدريبية شملت تنظيم ورش عمل لكافة العاملين وتناولت موضوعات عديدة مثل تنمية وعي العملاء وإدارة الأداء.

كذلك فقد أدتّ الخطة إلى تشكيل ١٨ مجموعة لتحسين خدمة العملاء ضمّت ١٥٠ متطوعا من فئات الأجور كافة، وتمثلت مهمتهم في التعرف على عمليات الأعمال الأساسية ووضع مقاييس جودة أفضل تتوافق مع الأهداف المؤسسية.

لقد كانت هذه المقاييس الجديدة خطوة هامة نحو تنفيذ عملية الجودة وخدمة العملاء الجديدة بالمكتب ففي الماضي كان يتم قياس الجودة تحت إشراف الإدارة بصورة غير منتظمة وأحياناً لأعمال تمّ الانتهاء منها منذ عدة شهور، كما كانت النتائج تستخدم في انتقاد أداء الموظفين، وهو ما أدىّ إلى خلق مفاهيم سلبية بشأن عملية القياس على مستوى المكتب ككل.

ومع ذلك فقد قطعت عملية مشاركة العاملين شوطاً طويلاً نحو تغيير الاتجاهات والسلوكيات، حيث يعلق "أندرو جيدس **Andrew Geddes**" المراقب بالمكتب قائلاً: "بالإضافة لمجموعات تحسين خدمة العملاء، سمحت الأفكار والأساليب الجديدة بإشراك العاملين ـ من كافة المستويات ـ في عملية اتخاذ القرار، لاسيما فيما يتعلق بخدمة العملاء والجودة".

ويلعب "جيدس" دوراً نشطاً وفاعلاً باستمرار في قيادة الجودة، حيث يقوم ـ على سبيل المثال ـ بتنفيذ برنامج سنوي لزيارات جميع مناطق العمل بالمكتب البالغ عددها ٣٧ منطقة، كما يُنظم ما يتراوح بين ثلاثة وأربعة اجتماعات سنوية مع ما يقرب من ١٠٠ من العاملين غير الإداريين.

التقييم الذاتي والعمليات

يؤمن "جيدس" أيضاً بأن تطبيق نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM للتميز في العمل يتيح لمكتب AOC فرصة إجراء مفاضلة بين أدائه وأداء المنشآت الرائدة في مجالها، إذ يقول: "نحن نقوم حالياً بتعميم النموذج على وحدات العمل لدينا كافة، وسوف تُستخدم نتائج التقييم الذاتي كأساس للتحسين المتواصل الذي سيرتقي بنا إلى مصاف المؤسسات العالمية".

وتتم ممارسة التقييم الذاتي على مستويين: وحدات العمل الفردية الثماني عشرة التابعة لمكتب AOC، ووحدة عمل واحدة عالية المستوى. وتقوم الوحدات الأولى بتقييم مجالات عملها، وإعطائها درجات ثم وضع خطة لتحسين الجودة، أمّا الفريق عالي المستوى فيقوم بتنفيذ هذه الوظائف على المستوى المؤسسي بالنسبة للمنشأة ككل بناء على المعلومات والدرجات المقدمة من وحدات العمل والتي تمت مراجعتها بواسطة فريق تحسين الجودة. ويقوم رجال الإدارة العليا بدور الناصح /المرشد فيما يتعلق بمعايير معينة في النموذج من أجل تقديم التوجيه ونشر الممارسة الأفضل.

ويتم تحديد عمليات الأعمال الرئيسية في مستويات مختلفة بناء على متطلبات العملاء، حيث يمثل أعلى مستوى للعمليات المصرفية، وهي العمليات المتفق عليها مع إدارة المكتب، أما العمليات الأخرى فيتم تنظيمها وإدارتها حول هذا النشاط الرئيسي. لذلك تشمل العمليات الأساسية إعداد فواتير بالمبالغ المدينة وتحصيلها وتقديم الخدمة ودعمها بعدد ٤٢ عنصراً إضافياً تم تحديدها كعمليات فرعية لهذه المجالات. ومن خلال عملية تحسين خدمة العملاء قام العاملون والمديرون بوضع ٧٠ مقياساً مناظراً لتحسين الجودة.

يتحدث "جيدس" شارحاً ذلك فيقول: "إن عملياتنا الجوهرية مملوكة وتتم إدارتها بواسطة المراقبين المساعدين على مستوى الأقسام، أمّا العمليات الفرعية فمملوكة وتتم إدارتها بواسطة مديري المجموعات، وأمّا العمليات التي تتجاوز حدود اختصاص الأقسام فيتم إدارتها على مستوى الإدارة العليا، فعلى سبيل المثال، يتولى مسئولية نشاط الموارد البشرية أحد المراقبين المساعدين وقسم شئون الأفراد".

المعايير والقياس

بينما تضم منهجية المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة **EFQM** والمؤسسة الاسكتلندية **QSF** الكثير من معايير عمل القطاع الخاص التي يعمل مكتب **AOC** وفقاً لها، إلا أنها تسترشد أيضاً بالمعايير الداخلية لإدارة الإيرادات الداخلية التي تم الاتفاق عليها وتطبيقها في نهاية المطاف كجزء من الخطة التشغيلية السنوية، حيث تغطي تلك المعايير عدداً من المجالات مثل متطلبات العملاء الداخلية والخارجية، والمعلومات المستمدة من الاستقصاءات ومتطلبات واشتراطات المكتب الرئيسي والتشريعات والمفاضلة والممارسة الأفضل والقيود والمحددات المالية.

وتتمثل الأولويات الرئيسية للخطة التشغيلية الحالية فيما يأتي:

١. المحافظة على تدفق الإيرادات المحصلة من وزارة المالية.

٢. المساهمة في الإقلال من الديون الإدارية مستحقة السداد.

٣. التعرف على احتياجات العملاء وتلبيتها من خلال خدمة ذات جودة عالية.

٤. استكمال عملية استشارية متصلة بالعاملين وتنفيذ النتائج المستخلصة من مشروعات إعادة هندسة عمليات الأعمال.

٥. إدارة الموارد بما يحقق أفضل عائد على الاستثمار.

٦. تعزيز دافعية العاملين عن طريق تحسين الاتصالات الداخلية والتدريب وبيئة العمل.

إن الكثير من هذه المتطلبات التي انبثقت من تغيير ثقافي أوسع نطاقاً في التسعينيات، يرتكز على مدخل مختلف لقياس الجودة وتقديم الخدمات وهو ما ينظر إليه المكتب على أنه يقوم على مجموعة من النظم الوقائية المؤدية إلى التحسين المتواصل.

والشيء الهام الجديد بالملاحظة أن القياس صار الآن مهمة مشتركة بين المدير والعاملين، تسهم نتائجها بصورة مباشرة في التحسينات المتعلقة بالعمليات وكذا التدريب من أجل الوفاء بالحاجات الجديدة التي تم التعرف عليها.

لقد تم شرح المدخل في الطلب الذي تقدّم به المكتب للحصول على جائزة مؤسسة الجودة الاسكتلندية عن عام ١٩٩٦: "إن هذا المدخل يمكننا من اتخاذ إجراءات علاجية قبل أن يتم تجاوز الحدود المسموح بها، والبدء في التأثير على عملائنا. وتقوم فلسفتنا على المشاركة بين المديرين والعاملين في تطبيق مقاييس تحسين الجودة، وهو ما يعني أن يتمكّنوا معاً من دراسة الأسلوب الذي يتم به تنفيذ العملية واتخاذ إجراءات تحسينية عند الضرورة".

وفي كل شهر يتم توثيق وتنسيق وتجميع وحفظ النتائج المستخلصة من قياس تحسّن الجودة كمؤشرات رئيسية لأداء الجودة وذلك بالنسبة للمكتب ككل. وتبلغ الأرقام في العادة أكثر من ٩٠٪ بالمقارنة بالأهداف، هذا بالإضافة إلى قيام مكتب **AOC** بإجراء عملية مراقبة ربع سنوية للجودة تسمح بالتحقق بشكل مستقل من قياسات العمليات ومن ثم عملية تحسين الجودة التي يتم أداؤها من خلال قياسات تحسّن الجودة. وتبلغ نسبة نتائج عملية المراجعة الربع سنوية هذه ٩٥٪ باستمرار.

وحيث أن ملكية قياسات تحسّن الجودة تؤول إلى مجموعات تحسين خدمة العملاء فإن التعرف على الفرص والأساليب يتم التعامل معه عند ذلك المستوى. وتحتوى اتفاقيات الأداء ـ التي تربط الجهد الفردي بالخطة التشغيلية ـ على أهداف من شأنها أن تدّعم وتُسهم في تنمية مجموعات تحسين خدمة العملاء. ومن بين الأدوات المستخدمة بواسطة هذه المجموعات تحليل باريتو **Pareto** والعصف الذهني ومنهجيات السبب والنتيجة.

يقول "جيدس": حينما يتم التعرف على تحسينات لها تطبيقات تتجاوز نطاق وحدة عمل معينة؛ يتم الاشتراك فيها من خلال عملية اتصال شبكي واسعة النطاق داخل المكتب.

فعلى سبيل المثال، يتم إبلاغ وحدات العمل المناسبة بنتائج استقصاءات العملاء وإرجاع الأثر المستمدة من ملاحظات العملاء وأنشطة المفاضلة، وعندئذ تقوم تلك الوحدات بدراسة الاتجاهات والتغيرات في متطلبات العملاء عند مراجعة موازناتها السنوية.

وإلى جانب الخطط التشغيلية السنوية الموضوعة على المستوى القومي من جانب إدارة الإيرادات الداخلية **Inland Revenue**، تحدد الخطة السنوية التشغيلية لمكتب **AOC** أهدافاً وغايات تتم مراجعتها بصورة ربع سنوية من خلال نظام للتقارير الجماعية والفردية. وفي الأحوال التي تصدر فيها ملاحظات أو توصيات عن عمليات مراجعة داخلية أو قومية، تؤخذ تلك المدخلات في الاعتبار.

إرضاء العميل

يتم إجراء استقصاءات رضا العملاء للوقوف على الملاحظات والتصورات المتصلة بمنتجات المنشأة وخدماتها وعلاقات عملائها. وكما أسلفنا من قبل، فإن المكتب يتعامل مع ثلاث مجموعات من العملاء: وزراء الخزانة من خلال ثلاثة بنوك ومكاتب شبكية، ودافعي الضرائب ووكلائهم أو مستشاريهم المحترفين.

> يوضح "جيدس" هذه النقطة فيقول: "إن عملياتنا المصرفية تجعلنا نحتك بعدد قليل نسبياً من الأشخاص في المجتمع المصرفي، ومع ذلك فإن الخدمات التي نقدمها على درجة عالية من الأهمية، لدرجة أن سوء الأداء يمكن أن يؤثر سلباً على البنوك نفسها وعلى الخزانة وجمهور دافعي الضرائب في النهاية، فهذا المجال يتسم بالمنافسة الشديدة، مما يفرض علينا السعي باستمرار لإثبات أننا نقدم أفضل خدمة ممكنة ونحرص دائماً على المنافسة".

وقد أظهر الاستقصاء الذي أجراه مكتب AOC عام ١٩٩٦ حول المصارف المتحدة أن ١٠٠٪ من العملاء الذين أُخضعوا للاستقصاء قد تلقوا خدمة متكاملة ودقيقة من المكتب، على حين أن ٨٠٪ من العملاء اعتبروا أن فورية الخدمة "جيدة" أو "جيدة جداً".

يتولى بنك اسكتلنده والبنك الملكي الاسكتلندي وبنك إنجلترا معاً التعامل مع الإيداعات البنكية اليومية التي يقوم بها مكتب AOC، وتوجد اتفاقية مبرمة بين المكتب والبنوك الثلاثة تهدف إلى إبقاء معدلات رفض الشيكات بسبب ما بها من أخطاء أقل من ٣٪ ولما كان الهدف الرئيسي هو إيداع المدفوعات في البنوك ومعالجتها محاسبياً بسرعة وبدقة، فإن تسليم مبالغ الإيداع البنكية اليومية يعتبر أولوية رئيسية، وقد تم الارتقاء بنظام إعداد المستندات للمعالجة وتحسّنت جودة العمل الذي يتم أداؤه بدرجة كبيرة.

> يقول "جيدس": من أجل بلوغ مستويات عالية من الرضا، لابد من خلق روابط اتصال جيدة، وبناءً عليه، فقد أدخلنا نظم الاتصال المباشر عن طريق الهاتف والفاكس. إن التدفق اليومي للمعلومات إلى ومن البنوك الثلاثة يساعدنا على إبقاء معدّلات الرفض ضمن الحدود المسموح بها والمتفق عليها، والتقليل من مسببات إزعاج دافع الضرائب والحد من تكاليف عدم التطابق وتأمين تدفق نقدي أمثل إلى الخزانة.

أما فيما يتعلق بالتعامل مع عملاء شبكة إدارة الإيرادات الداخلية؛ فيوجد لدى مكتب AOC برنامج لإجراء زيارات اتصال إلى ومن المكاتب الأخرى. وفي عام ١٩٩٣ تمّ إجراء استقصاء بريدي لعملاء الشبكة ورغم أن

النتائج أعتبرت إيجابية، إلاّ أنه قد تمّ تشكيل فريق خاص للتحسين بغرض دراسة الأرقام وطرح التوصيات.

وتوضح الأرقام المقارنة بين استقصاء ١٩٩٣ والاستقصاء التالي في ١٩٩٦ ازدياد مستوى الرضا في بعض المجالات مثل التعامل السريع مع المكالمات التليفونية والمراسلات المكتوبة والرضا الإجمالي.

مستويات رضا دافعي الضرائب

يوجد لدى مكتب الإيرادات الداخلية برنامج مستمر للتشاور مع الهيئات الممثّلة لدافعي الضرائب، يتم وفقاً له الاستعانة بالمؤسسات والاستقصاءات المتخصصة في بحوث السوق للتعرف على متطلبات العملاء. ويحتفظ المكتب بعدد ٢٧ مليون سجلاً فردياً وتضم قاعدة بيانات عملائه ما يقرب من ٥ مليون من دافعي الضرائب. ومنذ عام ١٩٩١ تمّ إجراء عدد من استقصاءات رضا العملاء موجهة لمجموعات معينة من العملاء. وقد أشار مؤخراً ٥٨٪ من الوكلاء أو المستشارين المحترفين إلى حدوث تحسّنات في الخدمة على مدى العامين الماضيين وذلك في نواحي الاتصالات المكتوبة وسرعة الاستجابة والمبادرة بتقديم المساعدة وازدياد الوعي المهني والتجاري.

ويستهدف برنامج الاستقصاء الخاص بمكتب AOC أولئك العملاء الذين ينبغي أن يكونوا على اتصال بالمنشأة وإن كان إجراء الاستقصاءات لا يتم بسهولة دائماً، فالكثير من العملاء يقطنون على مسافة بعيدة إلى حدٍ ما من المكتب، بَيد أن معدلاّت الاستجابة جيدة، فقد بلغت ٥٦٪ في المتوسط عام ١٩٩٥ ومنذ ١٩٩٣ تم إجراء تسعة استقصاءات رئيسية ركزت على المراسلات والمكالمات التليفونية والزيارات الشخصية.

ويستلم مكتب AOC سنوياً ما يقرب من المليون وربع المليون مراسلة، ومنذ إجراء استقصاء في ١٩٩٥ تمّ تدريب العاملين على إتباع منهج إنجليزي بسيط وغير معقد في كتابة الرسائل، وقد ثبت نجاح هذا الأسلوب من خلال ارتفاع مستويات الرضا عن الردود المكتوبة على المراسلات عام ١٩٩٦. أمّا فيما يتعلق بالمراسلات، فإن هدف المكتب هو التعامل مع ٩٦٪ من مراسلات العملاء خلال ٢٨ يوماً، وقد تمّ تجاوز هذا الهدف فبلغت النسبة ٩٨,٤٪ عن عام ١٩٩٥/١٩٩٦.

ومن ناحية أخرى، أظهر استقصاء قومي حول الاتصال التليفوني بالإدارات الحكومية أن دافعي الضرائب يفضّلون الاتصال تليفونياً لتوجيه الاستفسارات البسيطة، فقام المكتب كرد فعل باتخاذ الخطوات اللازمة للتشجيع على استخدام هذا النظام بدرجة أكبر. ويتم تلقّي مليون ونصف المليون مكالمة تليفونية في المتوسط سنوياً أمّا عدد المكالمات الأسبوعية فيتراوح بين ٢٣ ألف و ٥٤ ألف مكالمة.

وفيما يتعلق بالمكالمات التليفونية المستلمة، فإن مكتب AOC يهدف إلى الإجابة على ٩٠٪ من المكالمات خلال ١٥ ثانية. وتوضح درجات الأداء أن هذا الرقم قد تمّ تجاوزه منذ ١٩٩٤. كذلك فقد تمّ إجراء استقصاءين لقياس مدى دقّة المعلومات المقدمة عبر الهاتف وأظهرت النتائج من جديد حدوث تحسّن في مستويات رضا العملاء وارتفاعها من ٨٣٪ في ١٩٩٣ إلى ٩٧,٥٪ في ١٩٩٥.

يقوم حوالي ١٧٠٠ دافع للضرائب بزيارة مكاتب AOC كل عام، وقد قام المكتب ـ تجاوباً منه مع ملاحظات العملاء ـ بإدخال تحسينات على الأماكن المخصصة لانتظار السيارات وإصدار نشرة إرشادية لمساعدة العملاء على معرفة أماكن الأقسام، ومرة أخرى ارتفعت مستويات الرضا عموما في هذا القطاع.

أما بالنسبة للزيارات الشخصية منذ ١٩٩٤ — ١٩٩٥، فقد جاء في نشرة مقاييس خدمة العملاء الصادرة عن مكتب AOC أن الهدف هو إنجاز معاملات ٩٥٪ ممن يجرون زيارات شخصية خلال ١٠ دقائق. وقد بلغت مستويات الإنجاز ٩٩,٢٪ و ١٠٠٪ في ١٩٩٤ — ١٩٩٥ — ١٩٩٦ على التوالي.

ورغم أن مستويات الرضا في ارتفاع مستمر، إلاّ أن هناك عدداً من الشكاوى التي ينبغي أن يتم التعامل معها بسرعة وبصورة مُرضية من جانب مجموعة خدمة العملاء بالمكتب. وقد قامت إدارة الإيرادات الداخلية بتعميم إجراءات التعامل مع الشكاوى الخاصة بها على نطاق واسع، كما تشرح نشرة مقاييس الخدمة الخاصة بمكتب AOC الإجراءات الواجب اتباعها بهذا الشأن.

> يقول "جيدس": عندما طلبنا من العملاء أن يعطوا تقديراً لإجراءات التعامل مع الشكاوى لدينا في ١٩٩٦، قال ٨٥٪ منهم إنها مرضية أو أفضل، بينما وصفها ٦٠٪ بأنها جيدة أو جيدة جداً.

ويوجد للمكتب أيضاً دليل خاص بالشكاوى، وقد قامت مجموعة خدمة العملاء بعقد ندوات لزيادة وعي العاملين وضمان علاج جميع الشكاوى بسرعة وإيجابية. ويتم البت في معظم الشكاوى خلال ٢١ يوماً، أمّا حينما تكون الشكوى صادرة من مستوى وزاري أو قضائي، فيتم الرد عليها خلال ١٠ أيام. ونظراً لأن الأفراد يشكّلون محور عمل المكتب؛ فإن قياس مدى رضائهم يتم أيضاً بصورة منتظمة ومتواصلة. وقد تمّ من خلال ورش عمل إدارة الأداء التي عُقدت

في عـام ١٩٩٥ قيـاس مـدى فهـم سياسات الموارد البشرية والرضا عنها، واتضح مـن خلالها أن ٩٧٪ من الموظفين لديهم فهم جيد للكيفية التي تتوافق بها وظائفهم مع الأهداف العامة الإجمالية للمكتب مقابل ٨١٪ في عام ١٩٩٤.

وتمثل إدارة الأداء استراتيجية أساسية للموارد البشرية، تمّ إدخالها في عام ١٩٩٣، ويقـوم شـاغلو الوظـائف في ظل هذه الاستراتيجية بعقد اتفاقات أداء مع مديرهـم تحدد الأهداف والغايات المراد تحقيقها خلال فترة زمنية محددة. ويتم قياس الأداء بواسـطة شـاغلي الوظـائف ومديـريهم في ضـوء تلك الاتفاقات. ويتم أيضاً ربـط ذلـك بـنظام المكافـآت وبسياسـة الشـركة واسـتراتيجيتها. كما يرتبط نظام منفصـل لمـراجعة الـنمو الشخصـي بـإدارة الأداء، ويشـجع الأفراد على الاشتراك بشكل مباشر في تقرير احتياجاتهم التدريبية والتنموية الملائمة.

وقـد كشفت سلسلة من ورش العمل التي عقدت لمناقشة الفرص المتكافئة فـيما بـين يـناير ومـارس مـن عـام ١٩٩٦ عـن أن ٧٨٪ مـن العاملين يشعرون أن مكـتب **AOC** ـ كمنشأة ـ يفخر بما يؤديه من عمل في حين أبدى ٧٧٪ من العاملين استعدادهم لتحقيق الأهداف الشخصية وتلك الخاصة بوحدات العمل.

مقاييس أداء التكلفة

إن الهـدف الرئيسي للمكتب هو ـ بطبيعة الحال ـ إيداع الأموال في البنوك ـ كمـا ذكـرنا من قبل ـ فذلك هو المطلوب المالي الأهم من المكتب. ولتحقيق ذلك بفعاليـة، تمّ إقامة نظام دقيق ومحكم للموازنة وتكاليف الوحدات، ونجح هذا النظام خـلال الأعـوام الأربعـة الماضـية في العمـل في حـدود الموازنـة المقـررة، لدرجـة أن الأمـوال أعيـدت مـرةّ أخـرى للخزانة لصرفها في أوجه إنفاق أخرى. وقد جاءت الوفـورات الرئيسية التي تحققت أثناء ١٩٩٥ – ١٩٩٦ من الكمبيالات المدفوعة ودفاتر توفير البريد.

وتستخدم مقاييس تكلفة الوحدة من أجل التقييم المستمر للكفاءة وفعالية التكاليف في مستويين، الأول لقياس تكاليف التعامل مع فئات العملاء الثلاث الرئيسية ويمكن التوسع فيه بحيث يتم قياس التكاليف حسب الوظائف، وبذلك يفي بالمعايير الوظيفية التي يمثلها المستوى الثاني.

ونظراً لأن معظم وحدات العمل منظّمة تبعاً لوظائفها، فإن مديري المجموعات يعلمون الآن ما تتكلفه إدارة وحداتهم الفردية. وقد تمّ طرح عدد من المبادرات لتقليل التكاليف، منها ما يأتي:

١. مؤشرات أداء تكلفة المباني، وتتعلق بأنواع معينة من التكاليف مثل الكهرباء والوقود والمرافق. وقد قام فريق خدمات المبنى بالتفاوض على الشروط مع الموردين وتوصّلوا ـ على سبيل المثال ـ إلى تخفيض ١٥٪ من قيمة فواتير التليفونات.

٢. زادت وحدة الأرباح المرتبطة بتسديد الضرائب من نشاطها الخاص بالتحقق من الالتزام بالتسديد على مدى الأعوام الأربعة الماضية، ونتج عن ذلك استرداد مبالغ ضخمة من دافعي الضرائب، هذا بالإضافة إلى أنه منذ عام ١٩٩٢ زادت أعباء العمل بها بنسبة ٢٥٦٪ بينما لم يرتفع حجم العمالة لديها إلاّ بنسبة ٦٥٪، مما يبرهن على ارتفاع مستوى الكفاءة بصورة ملحوظة.

٣. تحققت وفورات مالية قدرها ٣٠٠ ألف جنيه إسترليني في ١٩٩٤ – ١٩٩٥ و ٤٢٩ ألف جنيه في ١٩٩٥ – ١٩٩٦ عن طريق إدخال معدات فرز البريد للتعامل مع كميات البريد الصادر.

٤. حدث تحسّن في الالتزامات الضريبية التي تظل بدون تحصيل حتى نهاية شهر أكتوبر من كل عام، حيث انخفضت بنسبة ٥٠٪ خلال الأعوام الأربعة الماضية نتيجة للخطوات التي تمّ اتخاذها لتحسين الضوابط وعلاقات الاتصال بين المكتب وعملاء الشبكة.

٥. حالات الشكاوى / التعويض: انخفض مستوى هذه الحالات من ٢٢,١٤٥ جنيها إسترلينيا دفعت إلى ٣٣٦ حالة في عام ١٩٩٣ إلى ٧,٥١٨ جنيها إسترلينيا دفعت إلى ٢٣٩ حالة في عام ١٩٩٦.

وفيما يتعلق بالنتائج الرئيسية لمكتب AOC، فإن مكتب المراجعة الداخلية يتولى مسئولية مراجعة الأداء، وقد جاء في تقرير مراقب المراجعة الداخلية التي أجريت حديثاً لنظم وإجراءات الجودة بالمكتب ما يأتي: "يمكن القول إجمالاً إن الأسلوب المتّبع بواسطة مكتب AOC ناجح للغاية ونتج عنه غرس ثقافة جودة قوية على مستويات جميع العاملين.

نظرة عامة

عندما يفكر "أندرو جيدس" في التأثير الذي أحدثته طلبات الحصول على جوائز الجودة على منشأته، يشعر أن عمليات إرجاع الأثر المترتبة عليها كانت عظيمة الفائدة، إذا يقول: "لقد كان علينا أن نبرهن على أننا نعمل فعلاً كمنشأة تطبق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في نطاق القطاع العام، ولم يكن هدفنا الحقيقي هو التقدير في حد ذاته بل استخدام برامج الجوائز كوسائل للتعلم السريع، فقد كنا نشعر بأننا على مستوى جيد في هذا المجال، إلا أن إرجاع الأثر الذي حصلنا عليه من المسئولين عن التقييم قد أشار إلى أننا حققنا أقل الدرجات في هذا المجال. وعندما قمنا بدراسة تقرير إرجاع الأثر وتحليل مضمونه أدركنا أننا لم نُحسن تقييم رضا الأفراد وعلى ذلك فسوف يكون هذا الجانب أحد أولوياتنا خلال الشهور الإثنى عشر القادمة.

كذلك تم في عام ١٩٩٧، تطبيق الإجراءات الرسمية لمدخل المقارنة بالمتميزين للوقوف على وضع المكتب التنافسي بالنسبة للقطاع الخاص، هذا بالإضافة إلى مراعاة التقييم الذاتي السنوي لوحدات العمل لما يتضمنه إرجاع الأثر المستمد من كافة جوائز التميز في العمل بما فيها نظام جوائز الجودة البريطانية والأوروبية، فمن الضروري أن نستفيد منه، وننطلق بالمنشأة نحو تحقيق التميز في العمل.

وفيما يتعلق بتقديم النصح والمشورة للمنشآت الأخرى، يرى "جيدس" ضرورة وجود التزام قوي باستثمار الوقت والموارد: "إن نموذج التقييم الذاتي بحاجة إلى المشاركة الفعلية من الجميع، ولّما كان فهم الموظفين له ضرورياً، فينبغي تقديم التدريب لهم".

ويذكر "جيدس" أن الأفراد إذا ما اقتنعوا بالتقييم الذاتي وتحسين الجودة سوف يشعرون بأنه نابع منهم ويدفعون العملية إلى الأمام: "إنها عملية طويلة يجدها الأفراد صعبة في بادئ الأمر ولكن مع الممارسة يألفونها وتصبح هناك صلة بين النموذج وما يفعله الموظفون يومياً".

ويعتقد "جيدس" أيضاً أن على المنشآت أن تكون متأهبة لإعادة صياغة النماذج أو المنهجيات على نحو يضمن لها التواؤم مع لغتها وممارساتها الخاصة، إذ يقول: "لقد درسنا نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة **EFQM** والمؤسسة الاسكتلندية **QSF** ورفضناه في بادئ الأمر ولكننا أدركنا بعد ذلك أن به بعض النقاط الجيدة التي ساعدتنا على بناء إطار لالتزامنا بالجودة. وعندما استرجع في ذهني ما حدث أشعر أن الجزء الهام كان قيامنا بتعديل النموذج لكي يتلاءم مع أسلوبنا ومدخلنا إلى التقييم الذاتي.

أما فيما يتعلق بالعوامل الإجمالية التي ساعدت مكتب AOC على أن يقرر اختيار هذا النموذج، فقد ذكر أربعة منها في عرض قدّمه في المنتدى الأوروبي للتميز في العمل في أكتوبر من عام ١٩٩٦، والذي جرى فيه الإعلان عن جوائز الجودة الأوروبية والاسكتلندية وهي:

١. أنه يتيح إجراء مراجعة شاملة ومنظمة لأنشطة المنشأة.

٢. أنه يُعد وسيلة لقياس التقدم في العمل وتحقيق إجماع بشأن تحسين الجودة.

٣. أنه يشكّل معيارا قويا للمفاضلة بالقياس إلى الإنجاز الأكثر تميزاً.

٤. أنه يركز بوضوح على مفهوم إدارة الجودة الشاملة الممكن تطبيقه على جميع مستويات العاملين.

> وما تزال أهداف مكتب AOC مرتفعة جداً منذ فوزه بجائزة مؤسسة الجودة الاسكتلندية QSF رغم أنه يواجه تحديات متجددة في طريقه نحو اكتساب المكانة العالمية: "إن وجودنا في القطاع العام يفرض علينا العمل بموجب القوانين واللوائح الحكومية، إلا أن ذلك يجعل تحدياتنا أكبر في الوقت نفسه، ففي النهاية نحن نتعامل مع عملاء لا يفضلون التعامل معنا، لذا علينا أن نجد طريقة لتقديم خدمة فائقة التميز لهم، وهو ما يعني التعامل بإدارة الجودة الشاملة والالتزام المتزايد.

الجزء الثالث

الفصل الأول: تقييم أداء العمليات واستراتيجية العمل

دراسة حالة : الخطوط الجوية البريطانية

الفصل الثاني: تقييم أداء العمليات من الناحية العملية

دراسة حالة: شركة ODI Europe

دراسة حالة: مختبرات هيوليت باكارد

الفصل الثالث: تقييم أداء العمليات وموضوعات التنفيذ

دراسة حالة: شركة هاني ويل ميكروسويتش

حالة عملية: Design to Distribution Ltd. _ D2D

الجزء الثالث

مقدمة

يتناول هذا الجزء موضوع تقييم أداء العمليات، والقدرات التنظيمية، وأداء الأعمال من خلال ثلاثة فصول:

١. العلاقات القائمة بين العمليات ومقاييسها واستراتيجية العمل الخاصة بها.

٢. تقييم أداء العمليات في الواقع العملي.

٣. الموضوعات المرتبطة بالتنفيذ.

وفي كل فصل من هذه الفصول تبرز تقارير الحالة وآراء المستشارين في القضايا والاتجاهات والممارسات الأفضل والنقاط ذات العلاقة بالتعلُّم.

هذا بالإضافة إلى الأسئلة الاستراتيجية الرئيسية:

- هل يمكن أن تتعايش مقاييس العمليات مع مقاييس الوظائف؟
- ما الذي يرتكز عليه التقييم الفعال لأداء العمليات؟
- وما هي أبعاده المختلفة؟
- أين توجد أقوى الروابط باستراتيجية العمل؟
- ما هي الانعكاسات الضمنية لاستخدام الممارسة؟
- ما هو سبب الأهمية الشديدة لوجود رؤية واضحة للعلاقات بين السبب والنتيجة؟
- كيف يؤدي تقييم العمليات إلى بناء القدرات؟

ومن خلال الحالات العملية سوف تتم مناقشة قياس أداء العمليات وجودة الخدمة والتركيز على العملاء وإدارة الأعمال والتسويق ومراجعات الأداء والاستجابة التنافسية والتحسين المتواصل وتطوير المنتجات الجديدة وإعادة البناء وتعميم المقاييس بشكل متتابع في أنحاء المنشأة.

إن التمهيد الناجح والتطبيق الفعال لعملية قياس أداء العمليات يرتكزان على عدة عوامل جوهرية تعبّر عنها العبارات الرئيسية التالية:

- القدرة التنظيمية.
- تحديد موقع السوق.
- الصفات التنبؤية.
- السبب والنتيجة.
- الترابط والتكامل.

وإذا انتقلنا إلى الواقع العملي سنجد أن عملية قياس أداء العمليات تتم على مستويات مختلفة لكل منها أهدافها ومؤشراتها ومقاييسها الخاصة بها وعادة ما تكون هذه المستويات هي:

١. المستوى التنفيذي أو الاستراتيجي.

٢. المستوى الأوسط أو إدارة الأعمال.

٣. المستوى الأدنى الخاص بالعمليات.

وفي كـل مسـتوى ينـبغي التصدّي لعدّة تساؤلات رئيسية. إن الأثر الأكبر لقياس أداء العمليات يثير ثلاث مجموعات من القضايا:

١. الوعي والاتصال والفهم.

٢. خـط الـرؤية الـذي يـربط الخط البصري الممتد بين الجهد الفردي والعمليات والمخرجات.

٣. التدريب والتعلم التنظيمي.

وفي نهايـة هـذا الجـزء نعـرض حالـة عمـلية تـبرز تطـور عمـلية تقييم أداء العمـليات وعلاقـتها بـأداء العمـل وترابطها مع التقييم الذاتي في شركة دي٢ دي D2D.

الفصل الأول

تقييم أداء العمليات واستراتيجية العمل

التساؤلات والقضايا الرئيسية

العملية أم الوظيفة أم كلاهما؟ إن الاستقرار على الإطار الذي ينبغي استخدامه في توجيه وتنسيق ودفع الأنشطة التنظيمية نحو أبعاد النجاح المختلفة - التنافسية والريادة السوقية والخدمة المتميزة للعملاء .. إلخ - يمثل معضلة تنفيذية صعبة، إلا أن علاج هذه المعضلة، أو على الأقل معرفة أي المناهج هو الأنسب للمنشأة، سوف يحدد الكيفية التي سيتم بها تقييم الأداء.

أحد الاعتبارات التي يثيرها هذا الموضوع هو النتائج، ففي حين أن الفعالية الوظيفية يمكن أن تتعاظم تراكمياً، كما هو الحال في الكفاءات وتحسينات الإنتاجية وخفض التكاليف، فإنه عادة ما تكون هناك نقطة أخيرة محددة لا يمكن لوظيفة ما ومنشآتها أن تتجاوزها. ومن ناحية أخرى فإن الأنشطة الموجهة نحو العمليات يمكن أن تؤدي إلى نتائج ممتازة، فضلاً عن مكاسب أخرى موازية بالنسبة لرضا العملاء والاحتفاظ بهم وكسب ولائهم.

غير أن هذا الأمر لا يخلو من الصعوبات والتعقيدات، فالتحول إلى العمليات يترتب عليه آثاراً أكثر عمقاً من مجرد اعتباره أسلوب أداء وقياس العمل. أمّا الاعتبار الثاني فهو الأثر الواقع على الثقافة والهيكل والموارد البشرية مثلاً. وهنا تبرز عدة تساؤلات مثل: ما الذي يعنيه التوجه نحو العمليات بالنسبة للقدرة التنظيمية؟ هل هناك تأثيرات خاصة على القدرات والكفاءات الفردية؟ كيف يتغير التدريب أو التعلّيم؟

إن هذه التساؤلات لها أهمية كبيرة نتيجة لانخفاض مستوى الفهم المرتبط بإنشاء العمليات وإدارتها وتقييمها حتى في الحالات التي تمّت فيها محاولات أولية وهنا تظهر مجموعة من الاعتبارات الأخرى الهامة المتمثلة في التعليم والوعي والاتصال. ولكن .. ماذا عن تقييم أداء العمل ذاته؟ .. ففي الوقت الذي تركزّ فيه الحالات القصيرة على الممارسات الأفضل في إطار عملية تقييم أداء العمليات، إلاّ أن هناك أشياء لابد من الانتباه إليها، فبعض المنشآت تتبنى منهجاً يركز على العمليات ومع ذلك تستخدم مقاييس وظيفية، بينما تركز بعض المنشآت الأخرى على تقييم الأداء التاريخي وهو يمثل جانباً قليل الفائدة بالنسبة للتقييم التنبؤي، وهو الصفة الأساسية لتقييم أداء العمليات، بالإضافة إلى تعظيم القدرة التنظيمية للوصول بالأداء إلى مستوى متفوق، مقارنة بالمنافسين.

يضع محمد زيري، أستاذ إدارة الممارسات الأفضل بالمركز الأوروبي لإدارة الجودة الشاملة التابع لجامعة براد فورد، يضع أصبعه على القضية الأساسية حيث يصفها بأنها "تقييم نبضات العمليةى أي تقييم القدرة والاتساق ومن ثمّ تمكين المنشأة من تحديد مقاييس أو معايير للتنافسية.

وتطبق شركة فناد" "ريتز كارلتونى بالتأكيد هذا المبدأ، حيث يُعتبر تقديم الخدمة، العملية الأساسية لدى تلك الشركة التي تحتل مكانة رائدة في سو" الضيافة الفاخرة بالولايات المتحدة الأمريكية، وتشمل العمليات الأخرى المساندة لهذه العملية ما يأتي:

١. <u>ست عمليات للخدمة الشخصية</u>: اختيار العاملين، والتوجيه، والتدريب / الاعتماد أو الإجازة، واجتماعات تعبئة يومية، بالإضافة إلى ثلاث خطوات للخدمة: الترحيب الحار، والتوقع والطاعة، والتوديع الودود وتهدئة واسترضاء العملاء أصحاب الشكاوى.

٢. **تسعة عشر عملية حيوية**: وهي تلك التي تؤثر تأثيراً مباشراً على حاجات العملاء بداية من التسجيل والإشراف الداخلي وتجهيز وجبات الإفطار، إلى تسليم رسائل الفاكس وإعداد الفواتير.

٣. **ست عمليات متصلة بالجودة وخفض التكاليف**: وهي الفحص والمعاينة، وتكلفة الجودة، والمفاضلة، وتحسين الجودة، وعملية حل المشكلات، وتصحيح الأخطاء.

وتقاس سمات الأداء الحيوية ـ وهي الجودة والتكلفة والتوقيت المناسب ـ على مستويات مختلفة في ضوء الأهداف الموضوعة من قِبل فريق القيادة التنفيذية بشركة "ريتز كارلتون". أما من الناحية الاستراتيجية، فيتم إجراء القياس من خلال عملية الفحص والتفتيش التي يجريها القادة، مثل التقارير اليومية والمراجعات ربع السنوية للتحقق من رضا النزلاء. أما من الناحية التشغيلية، فيتم القياس من خلال أدوات التحكّم في العمليات. كذلك فإن قياس الأداء مقارنة بتقديرات الضيافة الخارجية لرضا العملاء؛ يُعّد أيضاً عنصر تمييز جوهري.

إن التحسين المتواصل للعمليات هو الأساس المنطقي وهو موجه نحو الاحتفاظ بالعملاء واستقطاب العملاء الجدد وتحقيق عائد على الاستثمار وخفض تكلفة الجودة وقياس المكاسب أو الخسائر الإيرادية لكل غرفة متاحة بالمقارنة بالشركات المنافسة.

وتصغى شركة آي بي إم IBM كذلك لخدمة العملاء في مدينة أونتاريو إلى صوت العملية نفسه وأصوات العملاء أيضاً. فقد أصبحت واحدة من أبرز مؤسسات كندا في مجال صيانة المكونات المادية للحاسب الآلي وبرمجياته، وهي معروفة على نطاق واسع بأنها منشأة تركز على العملاء وتحقق مستويات رضا

تضارع مثيلاتها العالمية. وقد كان من نتيجة هذه السمة وغيرها من السمات أن فازت الشركة بجائزة التميز الكندية في عام ١٩٩٦ والتي تضارع جائزة بالدريدج **Baldrige**.

في عام ١٩٩٥، حيث أنجزت شركة **IBM** ٣٢٥ ألف زيارة لصيانة الأجهزة و ١٢٦ ألف زيارة لصيانة البرمجيات، محققة بذلك نسبة رضا قدرها ٩٦٪ و ٩٠٪ على التوالي. ويعمل لدى الشركة أكثر من ١٩٠٠ شخص وهي تمارس نشاطها من ٦٩ موقعاً في كندا، وتتوقع أن تحقق نمواً يفوق ذلك النمو الخاص بالصناعة فيما يتصل بالإيرادات والحصة السوقية.

إن المنهج الموجّه نحو العمليات للشركة يتمثل في تبنيها نظرة مرتكزة على العميل ـ وليس على المنتج ـ وذلك بغرض حماية أعمالها من التعقيدات والتقلبات المتصلة بالمكونات المادية والبرمجيات والمشكلات الخاصة بالعيوب وغير العيوب. هذا بالإضافة إلى أن عمليات الخدمة جيدة التوثيق والتي تركز على مدخل الوقاية من أجل تأمين توفير الخدمة، تقوم مؤشرات متعددة بتتبع ومراقبة الأداء فيما يتصل بالخدمة والكفاءة، كما تقوم الشركة بإعادة اعتماد العمليات الرئيسية بصورة دورية عن طريق مراجعة النظم القائمة للتشجيع على إخضاعها للتطوير والتحسين المستمر.

ويشكل تحسين الخدمة جزءاً لا يتجزّأ من عملية التخطيط الاستراتيجي بشركة **IBM**، حيث يمثّل النشر الكامل لأهداف التحسين والتقييم المنظم للعمليات، أسلوباً لإدارة أداء الأعمال الرائدة في السوق. وبالإضافة إلى ذلك؛ يشكل التكامل مبدأ جوهرياً في شركة المنتجات المعلوماتية قهيوليت باكارد، حيث تستخدم جميع الوحدات التشغيلية عملية شاملة لإدارة الأعمال.

وكما يوضح مدير "هيوليت باكارد فاينانس" (المملكة المتحدة)، توجد خمسة عناصر تربط مدخلات الأطراف المعنية ذات المصلحة بالنتائج أو النواتج:

١. خطة متوسطة المدى من عشر خطوات مبنية على ثلاثة أسئلة: أين نحن الآن؟ إلى أين نمضي؟ كيف سنصل إلى هناك؟.

٢. الخطوة العاشرة والعنصر الثاني هي خطة الأعمال السنوية الموضوعة لجميع الوحدات.

٣. يتم إعطاء الخطط محاور تركيز من خلال ست عمليات: العملاء، توليد المنتجات، تحقيق أو تنفيذ المنتجات، توليد الطلبيات، تنمية العاملين والتخطيط ويتم وضع أهداف سنوية لها قوة الانطلاق ذات أهمية بالنسبة للمنشأة وأعمالها ـ مثل تحسين درجة رضا العاملين أو العملاء.

٤. مقاييس العمليات أو "أساسيات العمل".

٥. عملية مراجعة للتأكد من سير الأداء في الطريق الصحيح.

وترتبط العناصر السابقة ببعضها البعض في حلقة متصلة ولكل عملية مجموعة من المقاييس المتعلقة بالعمليات وبالمالية والتي تشكل أساس نظام التقييم في الشركة.

ويتحدث مدير الشركة شارحاً ذلك فيقول: "إنها مرتبطة ومتصلّة بأهداف العمليات وتوفر وسيلة لتتبع بيانات العملاء. فالمراجعات تكتسب أهمية جوهرية هنا، ويتم إجراؤها مرة واحدة في الشهر على أساس انتقائي، بينما يتم إجراء مراجعة شاملة للمقاييس كافة المتعلقة بالعمليات كل ربع سنة، ويوفر ذلك تحليلاً للاتجاهات بمرور الوقت".

تثير النبذات الموجزة السابقة، عدةّ نقاط هامة:

١. إن القياس الفعاّل للعمليات يرتكز على مبدأ التحسين المتواصل في ضوء عوامل النجاح الحاكمة وسمات الأداء.

٢. هناك أبعاد - أو مستويات - مختلفة لهذا الشكل للتقييم، تتراوح بين المراجعات الاستراتيجية والتفاصيل التشغيلية وتلك الخاصة بالعمليات، ويُعتبر النشر المنظم للأهداف والغايات والمؤشرات قضية رئيسية في هذا السياق.

٣. إحداث تكامل بين قياس أداء العمليات وتخطيط وإدارة الأعمال يُعّد أحد عوامل النجاح الحاكمة في حد ذاته.

ومع ذلك فإذا كانت تلك هي نقاط الوصول الحالية في الشركات الرائدة، فإن الخريطة الإرشادية لكيفية الوصول إليها تتسم بالتغير والتنوع والتباين. ويتناول المستشارون المتمرسون فيما يلي اتجاهات التحول نحو تقييم العمليات ويثيرون قضايا هامة ويطرحون أراءهم الخاصة بهذا الشأن.

نظرات عامة للمستشارين

عندما يتأمل بنك ديفلين - العضو المنتدب لبيت الخبرة الاستشارية البريطاني "ديفلين وشركاه **Dvelin & Partners**" - مدى ممارسة التوجّه نحو العمليات في الوقت الحاضر؛ يجد أن الهياكل الأكثر تقليدية ما تزال شائعة وذلك من واقع خبرته: "لا تزال المنشآت غير متأكدة من كيفية التحول عن الوظائف، وحتى عندما تطبق الاتجاه الجديد على بعض العمليات؛ فإنك تميل إلى استخدام معايير وظيفية".

ويذهب "ديفلين" إلى أن ذلك يحدث لسببين: الأول أن التقييم المسيطر على تفكير معظم المديرين، هو الإنفا" في حدود الموازنات الموضوعة على أساس شهري أو ربع سنوي أو سنوي، دون التر"يز على العمليات أو المسئولية عن العمليات أو تقييم العمليات.

أما الثاني: فهو أن معظم قياسات أداء العمل تميل إلى أن تكون رجعية وذات نظرة محدودة **Inward Looking**، مما يعني أنها لا يمكن أن تكون تنبؤية أو مساعدة على تكوين قدرات مختلفة وأ"ثر تنافسية وتلك نقطة جوهرية بالنسبة لديفلين.

حيث يقول: "إن القضية الاستراتيجية المتصلة بتقييم أداء العمليات تتمثل في ضرورة أن يعمل التقييم على بناء القدرات، ويؤدي إلى تحديد موقع أفضل للسوق أو العملاء. غير أن ذلك لا يمكن أن يتحقق بتطبيق المقاييس الحالية على عمليات جديدة، بل يتضمن قدراً كبيراً من التغيير الداخلي ذي الانعكاسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي والقدرات والسلوكيات".

ويرى "ديفلين" أن المنشآت تقوم بقياس الأشياء الخاطئة بأسلوب خاطئ، "ما تستخدم المقاييس بصورة انتقائية أ"ثر مما ينبغي لأنها الأسهل في التطبيق. ولذلك فكلمات ديفلين الرئيسية المتصلة بمقاييس العمليات هي:

- القدرة.
- تحديد الموقع الصحيح **Positioning**.
- قابلية التنبؤ - بالنظر للأمام وإلى الخارج.

وحينما يُطلب من ديفلين أن يسوق أمثلة لمقاييس أداء عمليات تنطبق عليها هذه المعايير، يشير إلى أن الجودة والتكلفة والتوقيت المناسب قد لا تمثل إلا لقطات سريعة ونماذج محدودة للأعمال ولذا فهو يقدّم النصيحة التالية:

> ق عليك بالتركيز على المخرجات وليس المدخلات، ودراسة كيفية قياس بعض المجالات مثل الاحتفاظ بالعملاء، وولاء العملاء وربحية العملاء، فهذه هي القضايا الرئيسية المرتبطة بالعمليات"

أما قوابن ما"ي" خبير المقاييس ومدير العمليات بشر"ة هاغز إليكترونيكس GM Hughes Electronics فيأخذ بنظرة تنبؤية ويُدلي بتصريح جرئ حول قياس العمليات، فيقول:

> قإذا تمكنت من إتقان أربع خطوات، فسوف تعرف عن وضع مقاييس تحسّن العمليات التنبؤية أكثر من ٩٠٪ من الأفراد العاملين في منشأتك، ويمكنك أن تنفذها في بداية الأسبوع التالي"

وينصح ماكي أن يتم أولاً: تحديد هدف التحسين، حيث يرى أن الرؤية والرسالة والاستراتيجية والمدخلات الخاصة بالعملاء مهمة، بيد أنه ينبغي طرح خمسة أسئلة لمعرفة ما إذا "ان هدف تحسين ما محدد بشكل جيد وملائم أم لا. فهل هذا التحسين هو: ما تريده في نهاية المطاف؟، محدد؟، كمي؟، واقعي؟، موجه نحو العملاء؟.

أما النصحية الثانية فهي أن يتم تقييم ما يساعد المنشأة على تحقيق أهدافها، مع التأكد من وجود علاقة سببية. اطرح الأسئلة التالية:

- هل من الممكن أن يؤدي المقياس المقترح إلى تحقيق الهدف؟.
- هل قائمة الأعمال السببية مرتبة وفقاً للأولويات التي ينبغي التركيز عليها؟.
- هل الأفعال السببية صحيحة وكافية؟.

أما الخطوة الثالثة: فهي ترتيب الأعمال في صورة مستويات وفقاً للمستويات المتوقعة للنتائج وهنا تكون الأسئلة الرئيسية:

- من المسئول عن المقاييس؟.
- هل يتحكمون في العملية؟.
- هل المسئوليات مصاغة ومشكلة في صورة "لوحة قياس" لضمان الوضوح؟.
- هل تقود الأهداف الواقعة عند المستويات الأدنى مباشرة إلى الأعمال والإجراءات الواقعة عند المستويات الأعلى؟.
- هل تم إيجاد مستويات كافية لإدارة المشروع؟.

أمّا الخطوة الرابعة: فهي وضع جدول زمني لكافة الأعمال والإجراءات للمساعدة في إدارة عملية التحسين. اطرح الأسئلة الآتية:

- هل هناك عمل مقترح يسبق الهدف؟ إن لم يكن كذلك فقد يصلح لأن يكون مقياساً للنتائج ولكن ليس مقياساً تنبؤياً جيداً.
- هل هو موضوعي؟
- هل سيسبب سلوكاً تنظيمياً مناسباً؟

ورغم بساطة منهج "ماكي" - وإن كان يركّز على أسئلة جوهرية ونابعة من الفطرة السليمة - إلاّ أن "ديفيد لاسيلز" من مؤسسة باراجون الاستشارية يربط إدارة العمليات وقياسها بمنهجية المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM للتقييم الذاتي، ويقول إن هذه الناحية تمثّل المعيار الأقل فهماً من بين كافة المعايير:

> "هناك بعض الممارسات المتعلقة بالعمليات والتي تتسم بالتطور في الشركات الرائدة مثل تكساس إنستريومنت ونورتيل، غير أن إدارة العمليات إجمالاً هي المسئولة عن التباينات الأكبر في درجة التقويم الداخلي. وبعض الشركات ينقصها وضوح الرؤية بشأن ماهية العمليات الرئيسية وما يفترض أن تقوم به وموقع نظام تقييم العمليات".

وقد يتمتع "لاسيلز" بخبرة واسعة بمنهجية المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM سواء كمستشار أو كمسئول تقييم، إذ يقول: "إنني أجد عدداً قليلاً من الروابط الظاهرة بين العمليات والاستراتيجية من خلال عوامل النجاح الحاكمة، ولا يبدو في الغالب أن هناك أدلة قوية على وجود حلقة تغذية مرتدة. إن المفتاح هو أن العمليات تحدد وتوجّه السياسة والاستراتيجية".

ويوضح "لاسيلز" مع زميله "روي بيكوك"، أنه من السهل نسبياً تحديد مكونات عملية ما طالما أن كل نشاط عمل يمكن من الناحية العملية تنظيمه بهذا الشكل.

والسؤال الأكثر صعوبة هو: كم عدد العمليات الحيوية بشكل مطلق بالنسبة لنجاح المنشأة. ثم يذكّر المؤلفان أن الخبراء متفقون على أن ثماني أو تسع عمليات استراتيجية عدد مناسب. إن هذه العمليات معقدة وتغطي المنشأة بأسرها، وتتخذ في الواقع صورة هرم متدرج مؤلف من العمليات الفرعية والعمليات الأخرى المتفرعة منها والمرتبطة بها بعلاقات متبادلة.

أمّا فيما يتعلق بتكامل هذا الهرم مع إدارة العمليات وقياسها، فيقول عنها "لاسيلز وبيكوك": إن العمليات ذات الإدارة الجيدة تتميز بخمس خصائص مشتركة:

- وجود مالك للعملية مسئول عن حسن أداء العمليات.
- وجود حدود محددة جيداً أو نطا" واضح للأنشطة.
- وجود ضوابط للتقييم وإرجاع الأثر قريبة من نقطة حدوث النشاط.
- وجود معايير للأداء المرتبط بالعملاء.
- وجود أوقات دورات معلومة.

ثم يستطردان قائلين: إنه بعد أن يتم تخطيط العمليات والاتفا" على أهداف الأداء الخاصة بالعملية ـ نشر السياسة ـ تكون هناك ثلاث خطوات للتقييم كالتالي: "تقييم الأداء الفعلي للعملية من خلال التحكم في العملية والرقابة عليها، ثم تحديد مدى حُسن وفاء العملية بمتطلبات العملاء أو فعالية العملية وبعدها يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء حسبما تقتضي الضرورة من خلال التحسين المتواصل للعمليات أو إعادة تصميم عمليات الأعمال".

ومع ظهور منهجية التقييم الذاتي كأداة عمل حيوية، ومع الوضع في الاعتبار الملاحظة التي ساقها ديفيد لاسيلز عن إدارة العمليات والتقييم الذاتي، أجرت المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM دراسة بناء على طلب ثمانية من الشركات الأعضاء المهتمة بهذا الموضوع خلال ١٩٩٥ — ١٩٩٦ ويعد التقرير الناتج عن هذه الدراسة إسهاماً هاماً في الممارسة الجيدة.

في سياق وصفه لمنهج أو مدخل قائم على الخبرة والتجربة إلى تقييم أداء العمليات، أوصى التقرير بضرورة وجود عدّة عناصر جوهرية كشروط لاستحداث المعايير، وترتبط معظم تلك العناصر بالبيئة الخارجية للعملاء والأسواق، وهي تحدد أو تتعرف على ما يأتي:

- استراتيجية العمل، والأهداف الاستراتيجية ومصفوفة متوازنة للمؤشرات عالية المستوى - وضوح الرؤية بشأن علاقات السبب والنتيجة لبلوغ الأهداف الاستراتيجية أمر حيوي هنا.
- العمليات الرئيسية وعوامل النجاح الحاكمة لها.
- عدد قليل من مؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بالعمليات، ويتم من خلالها التحقق من مساهمة المصفوفات المتوازنة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية - هذه هي العلاقة بين السبب والنتيجة.

وينبغي تقييم مؤشرات الأداء الرئيسية بصورة متواصلة ومنظّمة وفي الوقت المناسب على أن يتم تحويلها إلى معلومات عملية ذات قيمة مضافة - وفقاً للتقرير.

وقد طرح التقرير ملاحظتين إضافيتين. الأولى: أنه تقع على عاتق مالك العمليات مسئولية مراجعة تأثير القيم المقاسة بصورة دورية والتحقق من مدى ملاءمة المعايير. الثانية: في حالة تغيير الأهداف الاستراتيجية ، ينبغي تكييف العمليات وعوامل النجاح الحاكمة، ومؤشرات الأداء الرئيسية مع أي موقف جديد.

وتلخيصاً لما سبق يمكن القول إن المستشارين المتمرسين بمختلف المداخل المتعلقة بهذا الموضوع يثيرون عدّة نقاطٍ هامةٍ:

١. يقول نيك ديفلين إن القضية الاستراتيجية هي تقييم أداء العمليات على اعتبار أن الأخير يبني القدرة التنظيمية بما يمكّن المنشأة من تحديد أو إعادة تحديد موقعها في السوق.

٢. يرى ﭬواين ماكي أن وضوح الرؤية بشأن علاقات السبب والنتيجة أمر جوهري وفي غاية الأهمية، إلى جانب معايير أداء العمليات ذات الطابع التنبؤي.

٣. أما بالنسبة ﻟﭭديفيد لاسيلز، فينبغي أن تكون الصلات بين الاستراتيجية وعوامل النجاح الحاكمة والعمليات ومعايير أداء العمليات واضحة مع ضرورة وجود تغذية مرتدة لإتمام هذه الحلقة.

وأخيراً .. فإن تقرير المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة يبرز بعض الاعتبارات الرئيسية ولكنه يشير إلى أن معايير أداء العمليات ينبغي تكييفها وتطويعها في حالة تغير الأهداف الاستراتيجية وهو أمر يتكرر حدوثه كثيراً في مناخ الأعمال المعاصر.

دراسة حالة

الخطوط الجوية البريطانية

تقييم وتحسين الأداء

في كلمة له أمام أحد مؤتمرات مؤسسة تقييم الأداء، تناول روجر ديفنز - مدير الأداء التشغيلي السابق بالخطوط الجوية البريطانية **BA** - ما تعتبره منشآت كثيرة موضوعاً حيوياً بالنسبة لتقييم الأداء وتحسينه: ما هي العمليات التي يرتكز عليها نجاح المنشأة؟ أوضح روجر ديفنز - أن الخطوط الجوية البريطانية قد طبقت ثلاثة مناهج لتقييم أولويات تحسين العمليات:

١. التوافق والانسجام مع الاستراتيجية هو الأولوية الأكثر أهمية - مثل التوسع في برنامجها **Frequent Flyer** لدعم هدف بلوغ مكانة الريادة العالمية.

٢. التصدي للثغرة بين النتائج الفعلية واحتياجات العملاء - عن طريق دراسة بحوث الأسواق المستهدفة والتغذية المرتدة المباشرة المقدمة من العملاء.

٣. مقارنة النتائج مع معايير مفاضلة بالقياس إلى دورة الشركة السنوية لوضع الأهداف، تخطيط الأداء، مراقبة الأداء وعمليات المراجعة التي تجري في المجالات الوظيفية الرئيسية.

وقد ذكر ديفنز أن المهمة ذات المدى الأقصر بالنسبة للخطوط البريطانية كانت تشجيع الأفراد على تطوير المعايير وتحويلها إلى هيكل لتقييم الأداء بالمقارنة بالمعايير المؤسسية. وترتبط هذه المعايير بالأهداف التكتيكية التي تساعد على إحراز تقدم نحو تحقيق رؤية الخطوط البريطانية المتمثلة في التمتع بالريادة العالمية.

النقطة الرئيسية هنا هي إحداث ترابط وتكامل بين القدرات التشغيلية والقدرة التنظيمية من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية. يتحدث ديفنز شارحاً ذلك فيقول: "لكي يكون للأهداف معني، يجب أن يكون لها مغزىً محسوساً وينبغي أن يكون التقدم الذي تم إنجازه نحوها قابلاً للقياس، ولذا فنحن نراقب علامات الطريق التي تشير إلى التوقيت الذي اتخذت فيه خطوات هامة نحو تحقيق الهدف". أمّا فيما يتعلق بتقييم ثغرات أداء عمليات الأعمال، فتنحصر أنشطة الخطوط البريطانية BA في تسع عمليات أعمال، تتراوح بين وظائف عامة مثل إدارة الموارد البشرية وأنشطة خاصة بشر"ة الطيران مثل إرضاء العملاء.

وقد استخدم ديفنز وظيفة التسويق بالشر"ة "مثال لتوضيح الكيفية التي يتعرف بها تقييم أداء العمليات على ثغرات الأداء في مجالين اثنين:

١. تقرير سياسة أن الخدمات سوف تلقى قبولاً أفضل إذا انتمى الركاب إلى شبكة مثل النادي التنفيذي للخطوط الجوية البريطانية ـ وهنا يكون نمو عدد الأعضاء أو تناقصهم اختباراً لمدى نجاح السياسة.

٢. أحد مقاييس أداء عملية تطوير المنتجات هو زمن الدورة اللازم لاستحداث تجديدات في العلامة التجارية ـ والاهتمام منصّب هنا على عناصر الخدمة التي تشير إدراكات العملاء إلى نجاحها أو فشلها، فإذا ظهرت ثغرات يكون لذلك انعكاسات على السياسة الترويجية واستراتيجيات الولاء.

وقد أوضح ديفنز أن هناك ثلاث طر" لتقييم الإنجاز في العمليات:

- تقييم ما إذا "انت سياسات محدّدة قد تم تنفيذها أم لا.
- وضع مؤشرات للأداء داخل نطا" العملية.
- تقييم إدرا"ات العملاء فيما يتصل بالنتائج.

ثـم أردف قـائلاً: إن معـايير هـذه الأبعـاد الـثلاثة: السياسـات والأداء والإدراكـات - توفـر مـنظوراً عريضاً للإنجاز، بَيْد أن إقامة نظام للتقييم لكل عملية في الشركة يستهلك الكثير من الجهد، ولذا يجب أن تكون المعايير ملائمة للأنشطة المعـنية. وقـد ضـرب ديفـنز مـثالاً وهـو خـريطة عمـليات نظام نقل الأمتعة الخاص بالشـركة في مطـار هيـثرو، وتشـمل تـلك الخـريطة ١٢٥ نشاطاً منفصلاً، غير أن سـتة معـايير فقط هي التي تستحق بيانها خارج العملية نفسها. وتبرز أهمية وجود بيانـات أكـثر تفصـيلاً. عـندما تخرج العمليات عن نطاق السيطرة فقط، فعند ذاك يمكنها أن تساعد في إجراء تحليل للسبب الجذري.

إن الهـدف مـن نظـام إدارة الأداء المؤسسـي بالشـركة هو ضـمان إخضـاع أهـداف الأقسام والإدارات وفرق العمل للمراقبة وتحقيق رضا العملاء. وكل عام يـتم إجـراء مـراجعة لمجموعـة مـن أهـداف جـودة الخدمـة ويـتم إدخـال تحسـينات متواصـلة عـليها عـن طريق إعادة صياغتها. وقد علل ديفنز توجّه الشركة نحو تميّز الخدمـة والـربحية طويـلة المـدى مـن خـلال عمـلاء يديـنون بـالولاء لهـا وموظفـين مشـحونين بالدافعيـة وعمـليات جودة بوجود إطار لتقييم التقدم المحقق على المدى الأقصر بالمقارنة بالمسئوليات السنوية عن تحقيق الكفاءة المالية وجودة الخدمة.

فهذه المسئوليات واضحة ومفهومة، وتنعكس من خلال المهام المسندة إلى الفـرق وتوافقهـا مـع الأهـداف ذات المـدى الأطـول يـتم ضـمانه من خلال خطة الأعمـال الـتي تتضـمن أهدافـاً موضـوعةً ومـتفقاً عـليها. ومـع ذلك فإن الاختبار الحقيقـي يكمـن في مـدى قدرتـنا عـلى ممارسـة الـرقابة عـلى العمـليات باسـتخدام مؤشـرات الأداء. وقـد أصـبحت هـذه الآن أهدافـاً شخصـية محـددة لكل مدير مما يكشـف عـن موضوع رئيسي - وهو التزامنا بإيجاد ثقافة أداء تشكّل فيها المسئولية الشخصية المكون الجوهري.

الفصل الثاني

تقييم أداء العمليات من الناحية العملية

موضوع الأداء والتقييم

توجد أشكال كثيرة متغايرة للتقييم الجيد لأداء العمليات وإن كان أفضل تلك الأشكال هو أكثرها تكاملاً مع استراتيجية العمل والتخطيط والإدارة. غيْر أن هناك كلمتين رئيسيتين في هذا السياق، هما القدرة والأداء، وهو ما يبدو واضحاً في حالة ديزاين تو ديستريبيوشن (دي٢ دي) المحدودة Design to Distribution D2D Ltd وهي شركة فرعية تابعة لمؤسسة آي سي إل ICL تُمثل مراجعات أداء العمليات عالية المستوى، معايير استراتيجية حيوية بالنسبة لشركة دي٢ دي، وباعتبار أن الشركة مورد رئيسي للإليكترونيات في المملكة المتحدة، تدعم كل عملية بها تقديم المنتجات أو الخدمات إلى العملاء، ويتم تخطيطها بيانياً عن طريق الرسوم التخطيطية لسير العمليات أو النماذج. ويتم تقرير العمليات الأكثر أهمية سنويا من قِبل الإدارة أثناء المراجعات الاستراتيجية ودعم ذلك عن طريق إجراء تحديثات ربع سنوية ومراجعات أعمال شهرية.

وتستخدم المراجعات ـ التي يقودها العضو المنتدب ـ في تحليل ومناقشة المؤشرات الخاصة بكل معيار من معايير المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM للتقييم الذاتي الذي تبنته الشركة، مما يعطي الفريق التنفيذي فكرة عامة منهجية عن التقدم المحرز نحو الأهداف وأعمال التحسين وأداء المنشأة إجمالاً.

ويتم تقييم الأداء المالي وغير المالي في هذه المراجعات، ويشمل الأداء غير المالي رضا الأفراد ورضا العملاء والتقديم والجودة والتغيب عن العمل والتدريب وتناقص العمالة وعوائد العمليات وعوائد الاختبارات والمخزون .. إلخ.

يشير "ديفون جودسيل" مدير الجودة بالشر"ة إلى أن قيمة عملية المراجعة تكمن في أنها تدعم نفسها ذاتياً، وأن أية مقاييس أو أهداف جديدة يتم تحديدها بواسطة مراجعات يتم الاتفاق عليها بناء على فهم أفراد المنشأة بأسرها لما هو مطلوب لتحسين الأداء. ثم يشير نقطة هامة أخرى قائلاً: "مثلما يتم إخضاع مقاييس العمل للدراسة على المستويين الإشرافي والإداري قبل الوصول إلى مرحلة المراجعة الشهرية؛ يتم أيضاً إخضاع الأداء لمراجعة ثلاثية المستوى في ضوء مجموعة من المقاييس المتسقة والمنهجية والمخططة".

وننتقل الآن إلى نموذج آخر لمراجعة أداء العمليات وهو "مستشفى "ولومبوس" الإقليمي بولاية إنديانا الأمريكية. يعمل بالمستشفى أ"ثر من ١٢٠٠ شخص وهو يستخدم شكلاً مختلفاً لمراجعة أداء العمليات منذ أن أقام في ١٩٨٩ برنامجاً للتحول المؤسسي من خلال تحسين الجودة المتواصل CQI وسوف يستغر" هذا التحول عقداً من الزمان حسبما تقول "فريدريكا فلينور جوينر".

وتوضح "فريدريكا" أن الدراسات المبدئية استغرقت عاماً واحداً وتلا ذلك عام آخر من التخطيط المكثف ثم عامان آخران استغرقتهما المراحل الأولى للتنفيذ. والآن فقط أصبح الهدف النهائي للمستشفى واضحاً ـ وهو دمج الجودة الشاملة وعملياتها ضمن التخطيط التنظيمي والنظم والأنشطة. إن العملية الأساسية والمحورية في مستشفى "ولومبوس هي الاهتمام بالعميل ـ أو المريض ـ ويتم دعم هذه العملية بواسطة عمليات أخرى متصلة بالخدمات الطبية والموارد البشرية والموازنة والإدارة والجودة.

وتستطرد "فريدريكا" قائلة: "في قطاع الرعاية الصحية، لا ترتبط أنشطة تقييم "شيرة ببعضها البعض أو بالعملية الأساسية على نحو ذي مغزى، ولكن مع ازدياد فهمنا للعملية الأساسية عمقاً، أدركنا أن هناك حاجة إلى وجود مدخل متكامل إلى التقييم".

بدأ المستشفى عملية إدماج التقييم بتطوير مجموعة مؤلفة من ١٥ مؤشراً معروفة باسم دائرة الأداء - بهدف المساعدة على تقييم فعالية العملية الأساسية بصورة شهرية. وتمثل المؤشرات كل فئة رئيسية للأهداف التنظيمية وتشمل:

- جودة الرعاية أو الخدمة.
- رضا المريض والطبيب والموظف.
- المعايير المالية وتلك الخاصة بالإنتاجية.
- النمو المستقبلي.

ويتم عرض النتائج المحققة بالمقارنة بالمؤشرات من خلال رسم بياني عنكبوتي، وهذه أداة تسمح للمستخدمين بمعرفة ما إذا كان الأداء متوازناً والوقوف على المجالات والنواحي التي يحتمل أن يكون الإنجاز فيها دون المستوى المرغوب.

> تقول "فريدريكا": على حين توفر دائرة الأداء نظرة عامة إجمالية على نتائج العملية الأساسية، فإنها لا تقيس أداء النشاط في نطاق كل عملية داخلة فيها كمكون، ولكي يتحقق التكامل الرأسي والأفقي لنظامنا الخاص بالقياس؛ يتم تشكيل فرق ينتمي أفرادها للوظائف من أجل تلك المكونات المنفصلة ويقوم كل فريق بتصميم دائرة الأداء الخاصة به والمرتبطة بأهداف المستشفى.

وتندمج أنشطة تحسين العمليات أيضاً في هذا النظام. على سبيل المثال: تقوم الفرق بتدشين إجراءات تصميم العمليات أو تحسينها بنفسها، وتساهم في تدخلات التنمية التنظيمية. ومن أجل دعم ومساندة أنشطة تحسين الجودة المتواصل؛ تقوم مجموعة مسئولة عن موارد الجودة بتقديم الدعم لكل فريق خاص بالإدارات والمكونات، بينما يجري العمل في نطاق العمليات الكلية المتمثلة في:

- بناء المعرفة بالعملاء.
- أنشطة القياس.
- مبادرات تحسين / تصميم العمليات.
- المعلومات الإكلينيكية.
- إجراء استقصاء ودراسة للتقدم في العمل.

> تقول «فريدريكا»: لقد ساعدتنا منهجيات «هوشين **Hoshin**» للتخطيط على أن نفهم كيفية ربط مجهودات كل فرد برؤية المنشأة، كما وفرّ لنا رسماً بيانياً شجرياً ـ أحد أدوات الإدارة والتخطيط السبع ـ هيكلاً يساعدنا على وضع تصور لهذه الروابط.

دراسة حالة

شركة أو دي آي أوروبا ODI Europe

نشر الاستراتيجية ومعايير الاستجابة السريعة

في ظل الضغوط المتصلة بالطاقة الإنتاجية الزائدة وهبوط الأسعار والمنافسة والثورة التكنولوجية والتحرير، تواجه معظم المنشآت التي ترغب في البقاء في أسواقها ـ التحدي المتمثل في خلق قدرة استراتيجية وإنتاج أداء متفوق متميز.

ومع ذلك فبالإضافة إلى ما سبق؛ يلزم امتلاك قدرة تقييمية ذاتية التصحيح، حتى يتسنّى ممارسة الأداء في مناخ يتسّم بالتغيير المتواصل المضطرب، وذلك وفقاً لرأي بول "هيسيلشويردت" رئيس مر"ز قدرات التقييم التابع لشر"ة ODI Europe ويتفق ذلك مع رسالة المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM الرئيسية السابق الإشارة إليها.

ويمثل نموذج نشر الاستراتيجية السريع بشر"ة ODI Europe مدخلاً إلى هذا الموضوع يساعد على تحديد إطار استراتيجي وتوصيله ويتم تنفيذ ذلك عن طريق تصميم شجرة لهيكل الاستراتيجية ـ الرسالة، وعوامل النجاح الحا"مة، والمحددات والقوى الدافعة الرئيسية، وأهداف الأداء .. إلخ ـ ثم يتم بعد ذلك نشرها بشكل متتابع أو متسلسل في أنحاء المنشأة.

يوضح "هيسيلشويردت" أن النموذج تم تطبيقه في أحد مرافق الكهرباء بالمملكة المتحدة على يد فريق من مديري الإدارة العليا والوسطى، وتمثل الهدف الذي أسند إلى تحقيقه في إنشاء ونشر استراتيجية ترمى إلى تحديد وتقييم أداء عالي المستوى في العمليات الرئيسية التي تضيف قيمة.

يتحدث "هيسيلشويردت" شارحاً ذلك فيقول: بعد الانتهاء من تحديد وتوصيل الاستراتيجية، أصبح هناك مرحلتان إضافيتان مطلوبتان، فتم أولاً تقييم المعايير والأهداف لوصف والتنبؤ بالحالة المثلى المستقبلية للمنشأة وأعمالها ثمّ بعد ذلك تحسين العمليات لتحويل تلك الرؤية إلى واقع.

في هذه الحالة، كان للمعايير والأهداف ثلاثة مستويات:

١. **مقاييس النواتج (المخرجات) على المستوى الكلي**: الربح الإجمالي، الاحتفاظ بالعملاء، التدفقات النقدية، .. إلخ وهذه يتم وضعها قبل أن تبدأ فرق تحسين العمليات عملها، ثم تستخدم بعد ذلك "قواعد إرشادية إجمالية لمبادرات تحسين العمليات.

٢. **استحداث مؤشرات ومعايير لأداء العمليات**: زمن أو وقت الدورة، ودقة التنبؤ، ومعدلات أخطاء الفواتير ... إلخ ـ للوقوف على مدى "كفاءة وفعالية سير عملية محددة. وتوجّه تلك المعايير ومؤشرات مبادرات التحسين، تعمل بمثابة معايير للنجاح الإجمالي وترتبط ارتباطاً مباشراً بمعايير الناتج الإجمالي.

٣. **تقييم الاستجابة السريعة**: ويقصد بذلك مؤشرات العمليات ذات أهداف يمكن تتبّعها وتحديثها في الوقت الحقيقي حتى يتسنى إصدار استجابة فعالة للتغييرات المتواصلة التي تحدث في السوق".

ويسوق "هيسيلشويردت" أربعة أمثلة لكيفية عمل "تقييم الاستجابة السريعة" على أرض الواقع العملي:

- أولاً: يتم احتساب المعايير كلمّا حدث نشاط فعلي. وفيما يتعلق بمرفق الكهرباء، تبنى عملية تسعير عقود الكهرباء على واحد من اثنين من المتغيرات هما سعر البيع، وتكلفة التوريد، وهذان يمكن أن يتغيرا يومياً تقريباً، ولذلك يتم احتساب المعايير الخاصة بالأسعار النسبية والتكلفة بالمتغيرات اليومية نفسها.

- ثانياً: يتم وضع هدف في كل مرة يتم فيها احتساب "تقييم الاستجابة السريعة" وربطه باستجابات تكتيكية مبرمجة مسبقاً. على سبيل المثال: تشكل معدلات اكتساب العملاء معايير أداء عمليات رئيسية بالنسبة للكثير من المنشآت، حيث يؤثر معدّل اكتساب العملاء - أثناء حملة المبيعات مثلاً - على تكتيكات الوقت الحقيقي المتصلة بالتسعير وزيارات المبيعات وما إلى ذلك. وعن طريق وضع أهداف للعمليات يمكن للمنشأة أن تتجاوب مع التغيرات المفاجئة التي تطرأ على السوق.

- ثالثاً: التباين بين الأهداف والأداء - يتم إبلاغ مجموعة اتخاذ قرار ينتمي أفرادها لجميع الوظائف به كتغذية مرتدة، تمهيداً لتحليله واتخاذ الإجراءات المناسبة. وتمارس شركات البريد السريع - مثل فيدرال إكسبريس وتي إن تي إكسبريس - هذا الأسلوب ضماناً لدقة توقيت تسليم الطرود - وتشمل التغييرات التكتيكية التحول من الرحلات الجوية التجارية إلى الشحن بواسطة الشاحنات تبعاً للتغيرات المتواصلة في حجم وشكل وموقع العبوات والطرود الجاري استلامها أو تسليمها.

- رابعاً: يتم إحداث تكييف وتعديل في تقييم الاستجابة السريعة حسبما تقتضي الضرورة بناء على التعلّم من التتابعات السابقة - كل تتابع لتقييم وتحليل التباين والاستجابة التكتيكية يشكل إضافة للمعرفة التراكمية بما يجرى في السوق.

يقول "هيسيلشويردت": هذا التتابع والتعلم المتواصل ينتج عنه تحسّنات هندسية في دقة التنبؤ، كما يسهل التعرف على التباينات العشوائية الناتجة عن التنبؤ، أمّا الأسباب الجذرية للتباينات فتصبح أوضح، يمكن التصدّي لها بشكل أكثر فعالية مع كل تتابع لتقييم الاستجابة السريعة.

تقييم أداء الخدمات والعمليات من الناحية التطبيقية

تطبيقاً لموضوع القدرة والأداء؛ حققت شركة **TSB Home Loans** التي تتخذ من جلاجسو مقراً لها ـ الجانب الأ"بر من نجاحها عن طريق تقييم العمليات والتحكم فيها، وذلك وفقاً لرأي "الآن باور" مديرها العام، إذ يقول:

"لقد سمحت هذه الأدوات للإدارة بتركيز اهتمامها على محددات الأداء الرئيسية وليس نواتج العمليات" ثم يضيف إن الأولى هي السبب والأخيرة هي النتيجة.

وللتعرف على معايير أداء العمليات، يذ"ر باور أنه تم إجراء ترتيب لها من حيث الأولوية بناء على الأثر والنطا"، ثم اختيار ما رؤى أنها ذات تأثير مرتفع أو نطا" واسع لإعداد تقارير شهرية عن أدائها. وترتبط تلك بخمسة عوامل نجاح حاكمة متصلة باستراتيجيات شركة **TSB Home Loans** وهي:

- رضا الأفراد.
- رضا العملاء.
- القدرة المتعلقة بالعمليات.
- نشر الموارد.
- الإبداع والابتكار.

والأمر الجدير بالذكر أنه تمّ ـ من الناحية التنفيذية ـ تعيين "مالك عمليات" لكل العمليات ، واعتبر دوره جوهرياً بالنسبة لتقييم أداء العمليات في ثمانية مجالات:

- تخطيط العمليات بيانياً.
- تحديد نظام للرقابة والتحكم.
- تأسيس القدرة العملياتية ـ محددات الأداء الرئيسية.
- وضع معايير لنواتج العمليات ـ نواتج الأداء الرئيسية.
- التعرف على التباينات الخاصة بالمسببات والقضاء عليها.
- وضع أهداف تحسين.
- إجراء مراجعات.
- رعاية أنشطة التحسين.

كذلك فقد أوضح باور أن الأدوات المستخدمة في تقييم أداء العمليات ومراقبتها قابلة للتغير بدرجة كبيرة ولكنها تشمل:

- الرقابة الإحصائية على العمليات وذلك بغرض قياس قدرة عمليات الأعمال الرئيسية إلى جانب أداء الموردين ـ ورغم أن تلك تستخدم يومياً، فيتم إعداد مؤشر قدرات لكل عملية شهرياً.
- الاستقصاءات الخاصة بمستوى الخدمة من أجل تقييم إدراكات مختلف نوعيات العملاء بشأن أداء **TSB Home Loans**.

- استقصاءات الرضا الداخلي لقياس خدمة العملاء الداخلية، ويتم نشر مؤشر رضا كل شهر.

- استقصاءات شهرية لرضا العاملين لقياس الروح المعنوية لدى العاملين وأية مجالات تكون موضع اهتمام ـ يتم نشر مؤشر رضا ثاني شهرياً.

وتشمل معايير أداء العمليات الأخرى الرسوم أو الصور البيانية للقدرات لمراقبة سير التعلّم في المنشأة والتكويد بالأعمدة **Bar Coding** وتكنولوجية أقلام الضوء **Light Pen** لتقييم الإنتاجية وأداء العمليات إلى جانب عدة معايير للتكلفة.

ويقول باور: إن القيم تتعلق بكيفية ممارسة شركة **TSB Home Loans** لنشاطها وأعمالها، وهو بذلك يتصدّى لقضية صعبة أحياناً وهي العلاقة بين القيم والعمليات، ويطرح رأياً هاماً:

> "إنها تقوم على وصف السلوكيات التي تمثل في جوهرها الشكل الظاهري المتوقع لاعتناق مجموعة من المعتقدات، ثم تحويل تلك السلوكيات إلى مجموعة من عمليات الأعمال. ويلزم هنا وجود مدخل رسمي لأن هناك حاجة إلى تكرار ومراجعة وتحسين العمليات".

أما فيما يتعلق بالأداء، فتجدر الإشارة إلى بعض الإنجازات التي تشير شركة **TSB Home Loans** لها على أنها نتيجة لتطبيق مدخلها إلى إدارة وقياس أداء العمليات ـ فقد تحسنت الإنتاجية بنسبة تزيد عن ١١٠٪ منذ ١٩٩٠ وتزيد

نسبة رضا العاملين عن ٩٠٪ كما فازت الشركة بجائزة مؤسسة الجودة الاسكتلندية للتميز في العمل عام ١٩٩٦.

أما في الولايات المتحدة، فقد مثّلت القدرة والأداء ورضا العملاء الأبعاد الثلاثة لقضية الأعمال الرئيسية في مؤسسة **Mays & Valentine** للمحاماة بفرجينا والتي يعمل بها ١٣٠ شخصاً وتتبع نهجاً موجهاً نحو العمليات. وتعود أهمية حالة هذه المؤسسة إلى سببين: السبب الأول أن القطاع يتسم تقليدياً بالبيروقراطية والانحياز للتخصص الوظيفي، أما السبب الثاني: فهو أن الحالة تبرز كيف أن إدارة العمليات يمكن تطبيقها على المنشآت القائمة على المعرفة مثلما يمكن تطبيقها على المؤسسات الصناعية أو الأكبر حجماً.

مثلما توضح "نانسي بلودجيت"- رئيسة مؤسسة **QC Solutions** المتخصصة في التدريب على المحاماة، فقد كانت مؤسسة **Mays & Valentine** واحدة من عشر مؤسسات قامت بتجربة التحسين المتواصل من خلال مشروع نموذجي لتحسين الجودة تولّت إدارته نقابة المحامين الأمريكيين.

لقد قامت مؤسسات المحاماة العشر المذكورة، بتشجيع من "نانسي بلودجت" بإعداد قائمة بعدد ٩٠ نشاطاً مختلفاً يمكن عن طريقها إدخال تحسينات على عملياتها، بما في ذلك الفئات العريضة المتمثلة في أوقات الاستجابة والإدارة وخدمة العملاء ورضا الموظفين والاحتفاظ بالعملاء. وقد تمّ تصنيف تلك الأنشطة على أنها قضايا جوهرية وقامت كل منشأة بصياغتها في صورة ٥ عمليات ذات مقاييس متصلة بها:

- المالية.
- شكاوي العملاء.

- الموارد البشرية.
- نظم المعلومات الإدارية.
- الخدمات المكتبية.

وتقوم مؤسسة Mays & Valentine حالياً بمراقبة الأداء من ثلاث زوايا: الزاوية المالية، والعملاء والأعمال الداخلية، مسترشدة بمنهج المصفوفات المتوازنة. ويغطي القياس المالي صافي الدخل لكل شريك ومصروفات التشغيل لكل محامٍ والساعات التي يستحق سداد أجور عنها للشركاء والمساعدين القانونيين ومعدلات التحقيق المتصلة بالحسابات المدينة والعمل تحت التنفيذ. كما تقوم المؤسسة أيضاً بمراقبة سرعة عمليات إعداد الفواتير وتحصيلها بناء على أهداف موضوعة. وتعتبر السرعة قضية عمل رئيسية في خدمة العملاء التي تدور حول العمليات.

كذلك تقوم الشركة بمراقبة وتتبع عملية شكاوى العملاء وتحليلها حسب نوعها، ليس اعتماداً على الشركاء أو المحامين وإنما على السكرتيرات وموظفي الاستقبال والكتبة في إعداد بيانات مختصرة لتقديمها للشريك المدير، ويُطلب من المحامين ـ الذين يلاحظ أنهم يتباطأون في التعامل مع قضية ما من أجل رفع قيمة فواتيرهم الشخصية ـ وهو أسلوب شائع في عالم المحاماة ـ يطلب منهم تفسير بيانات العمليات السابق جمعها.

ومنذ عام ١٩٩٣، تمّ إجراء قياس للإيرادات المحصّلة من العملاء الخمسين الكبار للمؤسسة، إذ أنها أصبحت أحد المؤشرات الرئيسية لرضا العملاء، ومع تزايد الفعالية الداخلية أخذت مستويات الرضا في الارتفاع. كذلك فقد قامت مؤسسة Mays & Valentine بتطبيق نظام لإدارة علاقات العملاء يتم بمقتضاه تعيين شخص واحد ليكون المحامي المسئول عن كل عنصر في كل

قضـية، وتمّ توثيـق هـذه العمـلية الجديـدة حـتى يتسّنى لأي محامٍ إدارة جميع عناصر العلاقة الخاصة بالعميل.

يقول مدير المؤسسة "سام وايلدر": إن المؤشرات المالية لا توفر وحدها البيانات كافة التي تحتاجها لتتخذ قرارات سليمة، فأنت بحاجة إلى أن تمارس الإدارة بناء على حقائق ووقائع وليس على أساس مشاعر داخلية، لتتأكد من أن ما يُقيّم يتحسّن.

دراسة حالة

مختبرات هيوليت باكارد

عملية تقييم أداء تطوير المنتجات الجديدة

لا يمكن بأي حال؛ التقليل من أهمية تقييم أداء تطوير المنتجات الجديدة وأداء العمليات في هيوليت باكارد - الشركة العملاقة في مجال الإليكترونيات ونظم التحكم - والتي يقع مقرها في ولاية كاليفورنيا الأمريكية. فمن ناحية، تأتي نسبة ٤٠٪ من قيمة مبيعاتها التي تبلغ ٣١,٥ بليون دولار من المنتجات الجديدة، التي تمّ طرحها خلال الاثنى عشر شهراً الماضية، بيد أنه من ناحية أخرى تشكّل تكاليف البحوث والتطوير نسبة ١٠٪ من صافي الإيرادات. وتتم عمليات تطوير المنتجات بشكل لا مركزي في أكثر من ١٠٠ قسم في جميع أنحاء العالم.

إن الشيء الذي يمكن إدراكه بداهة هو أن الرقابة تمثّل كلمة رئيسية؛ سواء لتحقيق الانضباط لتقييم أداء العمليات أو لأن الرقابة والتحكم تمثل أحد الأعمال الأساسية بالنسبة للشركة، وذلك وفقاً لما جاء في تقرير "الممارسات الأفضل في مجال تطوير المنتجات" عام ١٩٩٧.

في هذا التقرير ذكر "توم كيندريك" مستشار إدارة المشروعات بمختبرات هيوليت باكارد: رغم أننا نقيّم الكثير من الأشياء إلا أننا في حقيقة الأمر شركة تدار بشكل معتمد على الحدس والبديهة. فنحن لا ندع التقييم يعترض سبيل ما نشعر أنه قرارات عمل جيدة، ونستخدمه لكي يساعد في عملية اتخاذ قرارات العمل لا لكي يؤديها.

ويبرز التقرير أربعة عوامل حاكمة في مختبرات هيوليت باكارد حيث يقوم قياس العمليات بما يأتي:

- دعـم إنجاز أهـداف العمـل ومراقـبة أداء عـدد قـليل حيـوي مـنها يركز على العملاء.
- تشـجيع السـلوكيات الـتي تحسّـن الأداء وإحـداث تـرابط بيـنها وبـين نظـم المكافآت والتقدير وربط النتائج بالتحسّنات على المستويات التنظيمية كافة.
- دعم اتخاذ القرار الفعّال والتعلُّم التنظيمي.
- الـتكامل مـع أنظمة الإدارة بما يوفر نظرات متوازنة لأداء جميع الوظائف ، مع تقديم قيمة لجميع عملاء نظام التقييم.

ومـن الـناحية العمـلية يعمل تقييم أداء العمليات المتصل بتطوير المنتجات في شـركة مختـبرات هيوليـت باكـارد مـن خـلال هـرم مـتدرج مكـون مـن ثلاثـة مسـتويات. فعـند القمة يوجد مستوى نظام إدارة الأعمال الذي يركّز على الاتجاه الاستراتيجي والترابط والتكامل، والعلاقات الاستراتيجية. أمّا في المستوى الوسط فتوجد عملية تكوين المنتجات أو الإدارة الاستراتيجية لأنشطة البحوث والتطوير. وعند المستوى الأدنى فتوجد نظم إدارة المشروعات والبرامج.

وتحـدد الأهـداف والمعايير التالية الخاصة بالمستوى العلوي الأهداف ذات الانطلاقة الإجمالية للشركة **Break Through Goals** والمعايير المرتبطة بها:

- الـريادة المتصـلة بالسـوق والعمـلاء ـ والحصـة السـوقية ومعـدلّ نمو الطلبيات والولاء والرضا.

- التميز المالي ـ وعائد الأصول، وصافي الأرباح ونسبة المخزون إلى المبيعات.
- الاتجاه الاستراتيجي ـ الدلائل المستقبلية للأسواق الجديدة.
- أفضل مكان للعمل ـ إرضاء العاملين والاحتفاظ بهم ومدى عمق الفهم الاستراتيجي لدى العاملين والترابط الاستراتيجي.

ووفقاً لرأي كيندريك، تقوم الإدارة العليا بنقل التقييم إلى المستوى الأوسط، مما يمثل أساس الفعالية الإجمالية لأنشطة البحوث والتطوير في ثلاثة مجالات:

- نتائج الأعمال ـ الأداء المالي، أداء السوق والنتائج المتصلة بالعملاء وتشمل الأخيرة الجودة التنافسية ومعدلات العملاء الجدد والحصة السوقية الجديدة.
- تجديد تكوين المنتجات ـ وتوزيع التكنولوجيا والقدرات الفنية.
- إبتكار منتجات ذات جودة عالمية ـ التنافسية الداخلية / الخارجية، قابلية التنبؤ بالعمليات والإنتاجية الاستثمارية.

أمّا على مستوى إدارة المشروعات أو على مستوى البرامج فتوجد ثلاثة محاور للتركيز فيما يتصل بالأهداف والمعايير:

- التحكم في التغيير وتحديد المنتجات.
- الاستغلال الكفء للموارد ـ والعاملين.
- أداء المشروعات ـ قابلية التنبؤ مقابل الخطط وإدارة المخاطر الفنية والأعمال.

وبالنسبة لكل مستوى، يتم تحديد السلوكيات المرغوبة والأساسية ليس فقط للأفراد أو الفرق، ولكن أيضاً لإظهار السمات الناجحة للشركة، مثل فهم العملاء وتشجيع الإبداع والابتكار والوصول بالأداء إلى المستوى الأمثل وهلم جرا. وهناك ١٦ سلوكاً متوقعاً عبر المستويات الثلاثة.

ووفقاً لرأي ليندريك، فإن النتيجة النهائية لتقييم أداء العمليات في مجال البحوث والتطوير، هي أن «الشركة تظل استراتيجية» أو كما يذكر التقرير فإن تقييم أشياء أكثر مما ينبغي أو تقييم الأشياء الخاطئة يكون أشبه بالطيران الأعمي.

يقول «كيندريك»: إن للمعايير الفعالة ثلاث خصائص: فهي جزء من شئ أكبر، وهي تدعم السلوك الذي تحاول أن تعززه، وهي تساعد على اتخاذ قرارات سليمة متصلة بالأعمال، مما يساعد في الحصول على إجابات على الأسئلة الجوهرية.

الفصل الثالث

تقييم أداء العمليات وموضوعات التنفيذ

يعد التنفيذ عاملاً حاسماً في تقييم أداء العمليات الفعّال، وذلك بالنسبة للمسائل المثارة في هذا الفصل - والتي تتسم بصعوبة فهمها أو وصفها على المستويات التنفيذية في حد ذاتها. وبحكم الطبيعة التشغيلية لقياس أداء العمليات، فإنه يشكّل أهمية استراتيجية بالنسبة لجداول أعمال مجالس الإدارة، لأنه يحول دون إهدار وتبديد الموارد والمجهودات.

وتؤكد تقارير الحالة الواردة فيما يلي - هذه النقطة، كما تعزز أيضاً قضيتي القدرة والأداء الأساسيتين فيما يتصل بمعايير الأداء. لقد تمّ تشكيل المجموعة ٦٥٣ لنظم الكمبيوتر الخاصة بالاتصالات CCSG، الواقعة بقاعدة ورنر روبنز التابعة للسلاح الجوي الأمريكي، حول الوظائف والتخصصات؛ شأنها في ذلك شأن أية وحدة تقليدية في القوات المسلحة، ومع ذلك ففي أوائل التسعينيات أعيد تنظيم مجموعة CCSG بالكامل حول ٣٨ عملية رئيسية في غضون ١٨ شهراً وذلك عقب طرح مبادرة تطوير الحكومة الفيدرالية.

وقد تم تشكيل فريق ينتمي أفراده لجميع الوظائف، وذلك لكل عملية، وتولّى قيادة الفريق مالك عمليات، قام بدوره بإجراء تخطيط بياني لسير العمليات في النظام، وبالتعرّف على الخطوات التي لا تضيف قيمة وإلغائها، وتحليل العوائق والعقبات المحتملة تمهيداً لإخضاعها للمراقبة الدقيقة. لقد كان الهدف من إعادة التنظيم هو تقديم خدمة أفضل لعدد ٤٧ منشأة تتعامل مع القاعدة الجوية.

والآن يشكّل قياس وتحليل أداء العمليات أحد أحجار الزاوية في مجهودات CCSG المتصلة بالجودة. وبعد أن أصبحت العمليات واضحة؛ قامت الفرق بالتعرّف على مؤشرات الأداء ووضع الإجراءات بما يمكّن من تقييمها وإعداد التقارير عنها بصورة روتينية. وقد بنيت المؤشرات على متغيرات الأداء الجوهرية بعد عقد مقابلات مع عملاء القاعدة للتعرف على متطلباتهم.

ثم قامت مجموعة CCSG بعد ذلك بإعداد نظام هرمي متدرج لمؤشرات كل عملية بحيث تضمن جميع العمليات التي تقوم الوحدات التشغيلية والفرق والعاملون في ظلها بجمع البيانات عن المؤشرات الخاصة بها، وتقديم تقارير عنها إلى المستوى التنظيمي الأعلى التالي، وهذا هو أساس المراجعة التي تجريها المنشأة الأم، وهي مركز اللوجيستيكيات الجوية بقاعدة روبنز التابعة للسلاح الجوي.

وبعد الانتهاء من إعادة هندسة العمليات؛ ارتفعت نسبة تسليم منتجات الكمبيوتر الحيوية لعملاء القاعدة في الوقت المحدد إلى ٩٩٪، كما بلغت نسبة وقت الاتصال المباشر بالكمبيوتر ٩٨,٧٪ من الطاقة، وقامت عملية إدارة نظم بيانات CCSG بخفض المتطلبات من العمالة إلى النصف وزيادة عدد المشروعات الجديدة سبعة أضعاف. ونتيجة لما تحقّق من طفرات في الأداء، نالت مجموعة CCSG جائزة الرئيس لتحسين الجودة في ١٩٩١.

إن خبرات مجموعة CCSG تثير نقطة هامة وهي أن هناك خطوات أساسية لتنفيذ إدارة العمليات وتقييم أدائها تتمثل في:

- إعادة تنظيم العمليات ـ المهمة الرئيسية هي إحداث ترابط بين العمليات حول معايير الدعم والتمكين والعمليات الفرعية.

- تخطيط العمليات بيانياً ـ دراسة تدفقات العمليات خلال المنشأة وتسوية القضايا البينية والسرعة.

- تقييم معايير ومؤشرات وأهداف ذات مغزى لعملية معينة وعناصرها الرئيسية ـ ويشمل ذلك تكامل معايير أو مقاييس النظم مثل الأيزو ٩٠٠٠.

- تحديد أساليب تحسين العمليات وترتيبها من حيث الأولوية، ويشمل ذلك الكيفية التي يتم بها تقييم تغيير العمليات بصورة متواصلة.

ويُعّد تخطيط العمليات بيانياً شديدّ الأهمية بالنسبة لتصميم المعايير المناسبة. فعلى سبيل المثال: استحدثت نورتيل ثلاثة مستويات ـ لخرائط العمليات بعد إعادة تنظيمها في ١٩٩٥ ـ وهي المستوى المؤسسي الأعلى والمستوى الإقليمي ومستوى وحدات الأعمال، وتقوّم المستويات الثلاثة على خطوات القيمة ونقاط القرارات وليس على المهام والإجراءات، وهو ما يحدث غالباً في حالة إعادة تنظيم العمليات.

إن القيمة تساعد الأفراد على التركيز على النواتج، وقد أدّى استخدام نقاط القرارات Decision Points إلى استحداث نظام لاتخاذ القرار ـ يقوم على توفير المعلومات بما يتيح اتخاذ القرارات عند تلك النقاط وليس بيان الكيفية التي ينبغي أن يتم بها اتخاذ القرارات. ويساعد ذلك على تشجيع التقرير الذاتي.

أمّا القضية الثالثة فهي أن التنفيذ ليس مجرد مسألة امتلاك معايير جيدة ـ وهذا ما اكتشفته شركة D2D في ١٩٩٠ ـ رغم ما تحقّق من مكاسب ومردودات فيما يتصل بالكفاءة والفعالية وجودة المنتجات مقارنة بأساليب التصنيع التقليدية مثل معايير ومراجعات الجودة.

يقول ديفون جودسيل: "لقد انتهى بنا الأمر إلى انتشار تصور في أنحاء المنشأة بأسرها مفاده أن أي شئ، يتحرك ينبغي إخضاعه للتقييم! ولم يكن ذلك التصوّر أو الاعتقاد متعّمداً، بل كان نتيجة منطقية للمغالاة في التقييم من أجل تحقيق التحسّن، غير أننا اكتشفنا أن الأفراد لم يكونوا يمارسون التقييم بشكل مفيد بالضرورة"

ورغم تحقق زيادات في الإنتاجية بنسبة ١٠ — ١٥٪ "ل عام؛ وانخفاض التكاليف بنسبة تقارب ١٠٪ سنوياً، وزيادة بنسبة ٩٩٪ في الجودة، إلا أن الشركة وجدت أن هذه التحسّنات يصعب الحفاظ عليها، وكما هو شائع الحدوث في التقييم، فقد دخلت الشركة في مرحلة الاستقرار والثبات، ولذا تم استحداث محور تركيز جديد على عمليات الأعمال.

ومن خلال إعادة بناء العمليات، تمّ إعادة تشكيل المنشأة وأعمالها في عام ١٩٩٢ في صورة ست وحدات مستقلة تعمل "ل منها "مر"ز ربح، وقد استلزمت عملية التحوّل هذه ١٦ مشروعاً رئيسياً للتغيير أو التجديد، وتمّ بالفعل تنفيذ هذه المشروعات بواسطة فر" ينتمي أفرادها لجميع الوظائف، وتولّي إجراء المراجعة الشهرية لها فريق الإدارة العليا.

وقد شملت هذه المشروعات: المبيعات، والتسويق، والهندسة، والشئون المالية، والموارد البشرية، والتوزيع ضمن عدة وظائف أخرى. يقول "جوسيل": في هذه المرحلة، بدأنا ندرس التقييم الذاتي "وسيلة للانطلا" بنا إلى الأمام بعيداً عن مستوى الاستقرار الذي "نا قد وصلنا إليه".

والواقع أن المرة الأولى التي تمّ فيها تطبيق منهجية المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM كشفت عن أن العمليات والإجراءات دعّمت وساندت اتجاه المنشأة وأعمالها بنسبة ٦٠٪ فقط، وأن ذلك قد ارتكز بدرجة رئيسية على مقاييس وظيفية وليس على إطار قياس متكامل نابع من التقييم الذاتي.

وقد أصبح التقييم الذاتي الآن جزءاً لا يتجزأ من عمليات إدارة وقياس أداء العمليات، كما أحدث تغييرات في العمليات الحيوية عن طريق نقل الأولوية من المشتريات والاختبار والفحص والمعاينة إلى تقديم المنتجات والخدمات وتحسين العمليات وإرضاء الأفراد وعلاقات الموردين وخفض التكاليف.

دراسة حالة

شركة هاني ويل ميكرو سويتش

النشر أو التعميم المتتابع للتقييم

هناك الكثير الذي يمكن قوله عن جودة تقييم أداء العمليات في ميكرو سويتش - القسم التابع لشركة هاني ويل - فقد فاز القسم بجائزة ولاية إلينوي للجودة، ووصل إلى تصفيات جائزة مالكولم بولدريدج عام ١٩٩٥ وتلقى التهنئة - والإشادة على نظم الأهداف والمعايير القائمة لديه من قِبل المسئولين عن قياس الأيزو ٩٠٠٠، غير أن السمّة البارزة التي وضحت للجميع هي أن إطار القسم ومعاييره يمس كل واحد - من موظفيه البالغ عددهم ٤٠٠٠، وتلك قضية تنفيذ جوهرية.

ويقوم القسم بتنفيذ وتوصيل التقييم عن طريق عملية سقوط متتابع أو متسلسل Cascade وذلك وفقاً لتقرير حول "القياس في الواقع العملي" صدر

في عام ١٩٩٦. وقد نتج عن ذلك أن أصبح كل مكتب وموقع مجلس للرقابة على التحسين المتواصل؛ يقوم بمتابعة الأهداف والمعايير والنتائج المتصلة بالأولويات الاستراتيجية للمنشأة. ويقول التقرير "إن تلك المجالس هي بمثابة مرايا للأنشطة التي يتم أداؤها على المستوى التنفيذي وفي المجالات الخدمية وفي مجالس الإدارة، وكل تقييم وليد عملية التخطيط الاستراتيجي".

وتبدأ العملية في الشركة الأم "هاني ويل"، ثمّ تنتقل بعد ذلك بشكل متتابع إلى الأقسام ووحدات الأعمال أو الفر" التسويقية ومنها إلى أدنى المستويات التشغيلية. وتتمثل وظيفة فريق التخطيط الاستراتيجي في التعرّف على محددات العمل الرئيسية أو Key Business Drivers (KBDs) بعد تحليل أولويات العملاء وقدرات الموردين وتصميمات العمل التنافسية والنتائج المالية والأداء التشغيلي.

يقول ريتش جونز - الذي كان آنذاك مديراً للمواد ولكنه يشغل حالياً وظيفة مدير الجودة والبيئة والتوريد : "انطلاقاً من ذلك نقوم بطرح موضوعات وقضايا العمل والقضايا الاستراتيجية والمحددات الرئيسية للعمل. إن كل شئ نفعله مرتبط بالمحددات الرئيسية للعمل لأنها العناصر الحيوية لمنشآتنا وأعمالها"

وكأمثلة تطبيقية لمحددات العمل الرئيسية KBDs في عام ١٩٩٦ نذكر ما يأتي:

- عملية التحسين المتصلة بجائزة Baldrige.

- قوة العمل ذات المستوى العالمي.
- النظم والنظم الفرعية الناشئة.
- الجودة.
- سرعة الاستجابة.
- بؤرة التركيز.
- الإنتاجية التنظيمية.
- العولمة.

ويتولى مجلس الأهداف والمعايير التابع لشركة هاني ويل ميكروسويتش التنسيق والربط بين المعايير وتحويل محددات العمل الرئيسية إلى إطار تسترشد به كل إدارة في تصميم معايير خاصة بعملها. ولكي يتحقق ذلك ينبغي أن تلبّي المقاييس الخمسة معايير صارمة:

- يجب أن تقيس أشياء قابلة للقياس.
- يجب أن تكون بسيطة.
- يجب أن تكون البيانات اللازمة لها متاحة بسهولة.
- يجب أن تكون مفهومة بشكل كبير.
- لابد أن تظل وثيقة الصلة باستمرار.

ويتم توزيع ونشر الأهداف والمعايير في أنحاء ميكروسويتش اعتماداً على مجالس الرقابة سالفة الذكر - حيث تمثلّ الأخيرة الوسيلة الرئيسية لتوصيل الأهداف الخاصة بمستوى وحدات العمل وعلاقتها بأهداف القسم ككل. ويتم تصنيف الأهداف في ثلاثة مجالات يبلغ مجموع معاييرها الرئيسية ستة، ويقوم التصنيف على أساس أنها مؤشرات أداء هامة تركّز الاهتمام على العناصر الرئيسية الموجهة والمحددة للعملاء والأعمال:

- سرعة الاستجابة - الوقت المعياري (أو النموذجي) للعملاء والتسليم في الوقت المحدد.
- الجودة - الأجزاء لكل مليون والأخطاء لكل مليون.
- الأعمال القوية - الأرباح الإجمالية ونمو المبيعات.

تمثل هذه المعايير مجالات تحسّن يمكنها أن تتأثر بما يفعله كل العاملين يومياً ولذلك فهي ترتبط بمبدأ التحسين المتواصل، وأيضاً فإن أي اقتراحات تنفيذية لتحسين أداء العمليات ينبغي أن توضع في السياق المناسب عن طريق الوفاء بواحد من المعايير الستة الرئيسية.

تستخدم مجالس الرقابة المعايير لربط أعمال الموظفين اليومية بمحددات العمل الرئيسية KBDs من خلال ثلاثة أقسام: المنتجات والأفراد والعمليات، ويعمل المفهوم بنجاح لعدّة أسباب:

- أن الموقع يوجد في قلب أو محور نشاط المجموعات أو الفرق.

- يتم إخضاعه للمراجعة بصورة متكررة.
- الإدارة تُولي اهتماماً فائقاً لكل مجلس في القسم.
- المشرفون يستخدمونها كواجهة لأنشطة الفرق.

وقد جاء على لسان جونز ضمن ما ورد في التقرير، أن مفتاح نجاح الأهداف والمعايير في ميكروسويتش هو عمليتها ذات الطابع الشخصي القائم على المشاركة فقال: ﬽إن الأفراد يفهمون كيف أن القسم الذي يعملون به عبارة عن منشأة أعمال صغيرة﴾.

وقد أوضح أن هناك ثلاثة أسباب رئيسية لعدم قيام المديرين والمشرفين بتوصيل وإبلاغ أهداف ومعايير الأعمال بوضوح:

- عدم فهم الأهداف ودرجة أهميتها.
- الرغبة في تفادي الدخول في أي مواجهة مرتبطة بتوضيح الأهداف ثم العجز عن توضيحها.
- عدم القدرة على توصيل الأهداف بأسلوب بسيط سهل الفهم.

وعلى حين ينصح جونز بضرورة أن تكون الأهداف إيجابية وموجّهة نحو الخارج؛ فإنه يتحدث عن قضية جوهرية متصلة بالتقييم والتنفيذ فيقول: ﬽إن معظم رجال الإدارة العليا لا يدركون أن العاملين يراقبون سلوكهم عن كثب داخل العمل وخارجه وأنهم يُخضعون رسائلهم لتحليل دقيق﴾.

نظرة عامة

بنظرة عامة إلى الممارسة الجيدة المتصلة بتنفيذ إدارة العمليات؛ يذهب "لاسيلز وبيكوك" إلى أنها تزيد عن "ونها مجرد تحطيم للحواجز الوظيفية، فالنجاح يعتمد على بناء ثقافة عمليات غير مغايرة لخبرات الشركات الرائدة في مجال العمليات مثل شر"ة D2D و الخطوط الجوية البريطانية وشر"ة فناد" ريتز "ارلتون.

وفضلاً عن ضرورة وجود هيكل واضح للعمليات وتشجيع الأفراد على "التفكير من منظور العمليات وليس من منظور الوظائف"، يقرر الأثنان أن إدارة العمليات تتضمن عدة عناصر متصلة ببعضها البعض هي:

- التحكم في العمليات وصيانتها ـ ويشكل ذلك أساس إدارة العمليات.
- التحكم في العمليات والرقابة عليها ـ إجراء تقييم منظم لأداء العمليات واتخاذ إجراءات تصحيحية إذا لم يتطابق الأداء مع المقاييس.
- صيانة العمليات ـ وهي تضمن إمكانية تكرار العمليات وفقاً لمقاييس وإجراءات مثل الأيزو ٩٠٠٠.

ويلخص "لاسيلز وبيكوك" وجهة نظر "ل منهما للتنفيذ مشيراً إلى أن هناك بُعدين لقياس وتحسين قدرة العمليات ـ إمّا على أساس تدريجي ترا"مي ومن خلال الطفرات الجذرية ـ أو إعادة بناء العمليات "ما في حالة CCSG المذ"ورة سابقاً.

وكما ذكرنا من قبل، فإن نيك ديفلين العضو المنتدب لمؤسسة ديفلين وشركاه Develin & Partners تساوره شكوك وهواجس بشأن نطاق وجودة وفعالية تقييم أداء العمليات، حيث أنه يرى أن المنشآت تواصل استخدام معايير غير ملائمة لأنها قد تفضل الإبقاء على الأمر الواقع، وأيضاً بسبب اتجاهاتها العقلية الجامدة ذات النظرة الرجعية. ومن هنا فإنه ينصح بوضع ثلاثة أمور في الاعتبار عند التنفيذ:

١. بناء إطار متكامل للعمليات يربط عوامل النجاح الحاكمة ومؤشرات ومعايير الأداء الرئيسية بمخرجات العملاء.

٢. اختبار جميع المعايير كافة بمقارنتها بعواقب التقييم - والقضية هنا هي التماسك والترابط.

٣. ضمان وجود ترابط وتكامل بين معايير الأداء الفردي والعمليات ومعايير العمليات.

> والنقطة الأخيرة في منتهى الأهمية، إذ يقول: "إنني أعرف عدداً قليلاً من الشركات يُشكّل فيها الأداء والسلوكيات الشخصية أحد محددات عوامل النجاح في إطار المنشآت الموجهة نحو العمليات والمرتكزة على عمل الفرق. إنها عاجزة عن إدراك الصلة التي تربط إدارة الموارد البشرية بإدارة العمليات، مما يعني أنها لا تعرف ما تريد أن تفعله"

أماّ "محمد زيري" فيتحدث على نحو أقل غموضاً فيقول "إن "سلمة العمليات هي المفتاح والعنصر الرئيسي في مجال تقييم الأداء، وباعتبار ذلك نقطة البداية، يصبح من الأسهل تصميم وتنفيذ نظم تقييم الأداء التي تقيس ما يريده العملاء وتحدد التقدم التزا"مي الذي تم تحقيقه" ثم ينصح بوضع سبعة أمور في الاعتبار:

١. قياس الأشياء الصحيحة أو المناسبة من حيث ما يتصور العملاء أنه مهم.

٢. ربط أداء العمليات بحاجات العملاء ـ داخلياً وخارجياً ـ لكي يعكس صوت العمليات صوت العملاء.

٣. تحديد المعايير الملائمة لمختلف أجزاء المنشأة.

٤. مقارنة قيمة تقييم ما بتكلفة إنتاجه.

٥. تقييم الأجزاء الحيوية في العملية كافة من أجل إدارة ورقابة أسهل.

٦. البدء بمعايير بسيطة ثم التدرج بعد ذلك نحو استخدام معايير أفضل.

٧. التمييز بين المعايير من حيث أغراضها وتطبيقاتها المختلفة.

وفي الختام يقول "زيري": إن نتائج الأعمال المتميزة يمكن لذلك أن تتحقق بالتركيز الكامل على إدارة العمليات، وذلك عن طريق تقييم الكفاءة والفعالية، والاتساق من خلال الرقابة على العمليات، والتنافسية من خلال المفاضلة المتواصلة.

نصائح من الممارسين

١. إذا كانت عملية إعادة تنظيم أو قياس أداء العمليات هي محور التركيز في الوقت الحالي، فينبغي اتخاذ قرار هام - إلى أي مدى يمكن لمداخل العمليات وإدارتها وتقييم أدائها أن تتعايش معا؟ وتتمثل المؤثرات الرئيسية على هذا القرار في المتطلبات الرئيسية للمنشأة وعوامل نجاحها الحاكمة والتي ترتكز بدورها على فكرة القدرة.

٢. لذا عليك بدراسة النقاط الرئيسية التالية: ما السبب في الاهتمام بمحور تركيز العملية؟ وكيف يمكن لها أن تتكامل مع النظم القائمة أو تعيد تشكيلها؟ وفي أي المستويات يمكن لتقييم أداء العمليات أن يُحدث أعلى درجة من التأثير؟ وكيف يمكن لمعايير العمليات أن تكون بمثابة أداة تنبؤية؟

٣. من المهم أن يكون مستوى ونوع معايير أداء العمليات المراد استحداثها واضحين - إذ أن لها أغراضاً وتطبيقات مختلفة على المستويات الاستراتيجية والأعمال والإدارة التشغيلية التي ترتبط ببعضها البعض في حالة تطبيقها بأقصى درجة من الفعالية. وكل مستوى ينصب التركيز فيه على العمليات والنتائج.

٤. إعلم أن العملية - بحكم طبيعتها - تغطّي جميع وظائف المنشأة مما يعني إمكانية توقع حدوث تأثيرات داخلية واسعة النطاق. وتقييم العمليات - فضلاً عن أنه يستلزم شكلاً جديداً من الفكر التنظيمي - له انعكاسات مؤكدة على الأداء الفردي والمكافآت والتعليم والاتصال.

٥. يعتبر التنفيذ قضية حاسمة وفاصلة. ومن العوامل الهامة في الجدول الزمني ووسائل الاستحداث، ومدى وضوح الغايات، والمؤشرات والأهداف، التطبيق المتسلسل أو المتتابع للمنهج وكيف يرتبط تقييم أداء العمليات بالتحسين المتواصل. عليك أن تتوقع أن يستغرق فهم المنهج من قِبل كل من بالمنشأة وقتاً ـ فذلك جزء صعب وخاصة في التنفيذ.

٦. من الذي يوجّه إدارة العمليات وقياسها؟ إن هذه النقطة جوهرية وجديرة بالاعتبار. وإلى جانب الاندماج والمشاركة التنفيذية المتواصلة والواضحة، تشكل ملكية العمليات عاملاً رئيسياً.

٧. في المنشآت الرائدة التي قطعت شوطاً متقدماً في تقييم أداء العمليات، يمثّل التغيير السلوكي ـ ومن ثم التغيير الثقافي الحقيقي ـ القضية الجوهرية. وحينما يتم ترسيخ المهارات والمعارف الفنية / المهنية / وتلك الخاصة بالعمليات، لن يستطيع سوى الأداء السلوكي أن يدعم ويعزز عملية التحسين أو يمكنها من تجاوز مرحلة الاستقرار والثبات التي تعايشها معظم برامج التغيير المؤسسي.

حالة عملية

Design to Distribution Ltd. _ D2D

الإطار العام

ظل التركيز على تقييم أداء الأعمال محور عملية تغيير متعددة المراحل في شركة **D2D _ Design to Distribution Ltd.** الفرعية التابعة لمؤسسة **ICL** متكامل مع المجموعة ويعمل كمورد احتكاري للشركة الأم التي يعمل بها ٧٠٠٠ موظف ـ إلى مورد عالمي مستقل بذاته ورائد لقطاع المكونات الإليكترونية يعمل لديه ٢٥٠٠ موظف.

ويشمل كبار عملاء الشركة **Dell, PACE Micro Technology** وهي الرائدة في مجال أجهزة فك الشفرات الفضائية، وقد شكلت معاملات **D2D** مع **ICL** ٤٦٪ من حجم أعمالها التي بلغت قيمتها ٥٦٠ مليون دولار في ١٩٩٥. أي ارتفعت إيرادات **D2D** المتولدة من غير معاملاتها مع **ICL** من ٣ مليون جنيه إسترليني في ١٩٩٠ إلى ٣٠٠ مليون دولار في غضون خمسة أعوام.

وفي الفترة نفسها فازت الشركة بجائزة المورد المتميز المقدمة من شركة **Sun Microsystems** كل عام منذ ١٩٩٢، وجائزة الجودة الأوروبية في ١٩٩٣ تبع ذلك في العام التالي فوزها بجائزة مكتب رئيس الوزراء وجائزة أفضل مصنع بالمملكة المتحدة في ١٩٩٤.

تمارس شركة **D2D** نشاطها اليوم من سبعة مواقع تصنيعية في المملكة المتحدة وهولندا والولايات المتحدة الأمريكية وتنتج أكثر من مليون لوحة دوائر مطبوعة **PCBs** سنوياً إلى جانب اللوحات المكشوفة وسائر المكونات الإليكترونية الأخرى وخدمات الدعم المتكاملة.

تحتل الشركة المرتبة السادسة في قائمة أكبر شركات تصنيع الإليكترونيات على مستوى العالم، وتعمل في سوق يتميّز بالمنافسة الشديدة والتغير السريع. يقول اليستير كيللي العضو المنتدب للشركة: "إن تركيزنا منصب على تقديم خدمة ذات قيمة مضافة تميزنا عن منافسينا أو تضع معايير لا يستطيعون بلوغها".

وتعكس تكاليف المنتجات أيضاً ظروف السوق المضطربة، ففي الثمانينيات ـ عندما كانت الشركة ما تزال عبارة عن القسم التصنيعي في ICL كانت D2D تصنع أجهزة الكمبيوتر الكبيرة المركزية، كانت اللوحة الواحدة تتكلف عشرات الآلاف من الجنيهات. أما اليوم فإن تصنيع لوحات الدوائر المطبوعة PCBs للاستخدام في حواسب آلية شخصية أقوى بكثير، يمكن أن يتكلف أقل من ١٠٠ جنيه إسترليني، هذا فضلاً عن أن التطبيقات المحتملة للتكنولوجيا المتقدمة آخذة في الاتساع سريعاً.

ويمثل تطوير الوحدات الطرفية الخاصة بالدخول إلى شبكة الإنترنت أو تلك التي تستعمل في منافذ التجزئة في إطار مسابقة اليانصيب الوطني. بالمملكة المتحدة مثالين لخبرات D2D ومع ذلك فخلال العقد المنصرم، كان ينبغي على القسم الذي كان يتبع ICL فيما مضى أن يواجه التغيير معتمداً على استراتيجية تصنيعية تقوم على الاحتفاظ بالعمالة لا يجعلها تنافسية أو يجعلها تكتسب القدرة على تلبية متطلبات العملاء.

يقول "كيلي": لقد كان الاتجاه نحو عمليات المبيعات هو: سوف نواصل صنع المنتج فإن عجزت عن بيعه فتلك مشكلتك.

التغيير التنظيمي والتقييم

إدراكاً منها أن التغيير التنظيمي ضرورة حتمية حتى يتسنى التأقلم والتكيف مع ظروف العمل، شرعت D2D في تطبيق برنامج مدروس للتجديد في ١٩٨٣، وبدأت في تحويل نفسها إلى شركة موجّهة نحو السوق ومرشدّة التكاليف وتركز على العملاء، وتعتمد في ذلك على استراتيجية من ثلاث مراحل:

أولاً: البقاء. ثانياً: الربح قبل النمو. ثالثاً: النمو المربح.

وقد تم تحقيق هذه المتطلبات من خلال ترسيخ فلسفات إدارة الجودة الشاملة في نسيج العمليات اليومية، وتوظيف استثمارات كبيرة في التدريب وإعادة بناء عمليات الأعمال وتفويض المسئولية إلى ست وحدات وظيفية منفصلة، والتركيز بشكل متزايد على النشاط المعتمد على الفِرَق.

بالإضافة لذلك، فقد شكّل القياس الصارم والدقيق للعمليات والأداء ونواتج الأعمال محور عملية التغيير. يتحدث "ديفون جودسيل" مدير الجودة بشركة D2D ـ شارحاً ذلك فيقول:

"لقد تم تصميم مقاييس الأداء التي نستعملها الآن في إطار عملية مراجعة مؤسسية شاملة. وتلك المقاييس المترابطة والمنسجمة مع متطلبات العمل توفرّ إطاراً كاملاً متكاملاً ولكنها لا تزيد أو تقل عمّا نحتاجه، ومع ذلك فقد تطوّرت عملية القياس على مدى ١١ عاماً".

لقد كانت مقاييس منتصف الثمانينيات تمثل في جوهرها ما يمكن توقعه في العادة من أي منشأة تصنيعية تقليدية وهي:

- مقارنة الأداء بجداول الإنتاج.
- كميات اللوحات والمواد المنتجة.
- استخدام المكونات.
- زمن التجميع.
- موازنات مراكز التكلفة الداخلية والرقابة عليها.

وقد تم في البداية إجراء تنقيح لهذه المعايير من خلال مجهودات تحسين الجودة المبكرة في الوقت الذي جرى فيه السعي لإيجاد وسائل لخفض التكاليف التنظيمية، وقد حققت الأخيرة الأغراض المنشودة منها - فقد تحسنت الكفاءة والفعالية وجودة المنتجات.

> يقول "جود سيل": لقد كانت الجودة وظيفة منفصلة آنذاك - مع ذلك - ولم يكن ينظر لها على أنها إحدى قضايا العمل. وقد وجدنا أن معايير ومراجعات الجودة غير كافية لخدمة احتياجات العمل.

وأثناء ١٩٨٥ – ١٩٨٦، بدأت مرحلة ثانية في عملية التغيير بعملية تحسين جودة قائمة على تعاليم "كروسبي" وتكاليف عدم التطابق. أدركت الإدارة أن جوهر الجودة هو التطابق مع المتطلبات وليس تقييم الجودة، وأن إيجاد وتحديد الأسباب الجذرية أكثر فعالية من علاج المشكلات القديمة نفسها. كذلك فقد ركز القسم لأول مرة على مشغّلي خطوط التجميع باعتبارهم مورّدين أو عملاء داخليين لبعضهم البعض في نظام للتدفق الإنتاجي. وتلك هي فلسفة كروسبي الأساسية.

إلا أنه عند التطبيق العملي، اصطدم هذا المنهج ببعض القيود والمعوقات التي يتذكّرها جودسيل فيقول: "كان أحد المتطلبات أن نقيم كل ما كنا بحاجة إلى معرفته، وبناء على ذلك تمّ إخضاع كل الأشياء والأشخاص للتقييم. ونظراً لأن العاملين في غير قطاع التصنيع لم يكونوا معتادين على إجراء التقييم فقد تمّ إنفاق" الكثير من الوقت والجهد في دراسة المشكلات وعلاجها.

لقد انتهى بنا الأمر إلى أن المنشأة بأسرها سادها تصور مفاده أن أي شئ يتحرك ينبغي إخضاعه للتقييم! لم يكن ذلك متعمداً، بل كان نتيجة طبيعية لاضطرارنا لإجراء التقييم من أجل تحقيق التحسين، غير أننا وجدنا أن الأفراد لا يجرون التقييم على نحو مفيد بالضرورة. لقد كان الأمر أشبه بمعضلة "الدجاجة والبيضة" فما لم تمارس التقييم لا يمكنك أن تعرف ما إذا كنت تتعامل مع الأشياء الصحيحة أم لا".

أما على الجانب الإيجابي، فيقول "جودسيل" إن جعل الأفراد يحللون ويقيمون الأداء كان إيذاناً بحدوث تحول وتغيير جوهري وجذري في الاتجاهات: "لقد أدرك الأفراد أن لديهم مخرجات قابلة للتقييم من العمليات، مما يُمكن أن يؤدي إلى حدوث تحسّنات" فأوجد ذلك مناخاً مشجعاً على استحداث غايات وأهداف مثل العيوب المعدومة أو الصفرية، وتمّ دعمه بواسطة التدريب على مهارات وعمليات وضع الأهداف وتمخض ذلك عن المراحل الأولى للتقييم الموجه ذاتياً.

ويوضح جودسيل أن الأفراد قد أدوا سلسلة متتابعة من الأعمال بأنفسهم، فقاموا بتقييم أية معايير مستخدمة واتخاذ قرارات بشأن مدى صلاحيتها وسلامتها، ثم خلق معايير مختلفة وأفضل من ناحية المستوى.

ومن الناحية التطبيقية، قام كل قسم بوضع أهدافه وغاياته ومعاييره وصار من المألوف أن تعرض ا لنتائج أو مدى التقدم في العمل على اللوحات الحائطية لإبراز التحسّنات الحادثة والتأكيد على أهميتها بالنسبة للمنشأة. وقد توجت تلك المجهودات في ١٩٩٠ بالاحتفال بيوم "العيوب المعدومةک لتقدير الإنجازات المحققة وأيضاً ليكون نقطة ارتكاز وانطلا" نحو إجراء المزيد من التنقيح والتطوير لعملية التقييم.

ورغم تحقيق زيادة في الإنتاجية بنسبة ١٠-١٥٪ كل عام وانخفاض التكاليف بنسبة ١٠٪ سنوياً وارتفاع الجودة بنسبة ٩٩٪ إلا أن الشركة وجدت أن الحفاظ على هذه التحسّنات صار أمراً صعباً بدرجة متزايدة، ومثلما هو مألوف وشائع في مجال التقييم، دخلت الشركة مرحلة من الاستقرار النسبي مما أدىّ إلى التركيز على عمليات الأعمال.

> يقول "جودسيلک: عند وصولنا إلى هذه المرحلة كان التقييم في سبيله إلى أن يصبح جزءاً من ثقافتنا؛ لقد سمح لنا بإجراء المفاضلة وعمليات مراجعة للجودة ولكن الأخيرة لم تكن متكاملة مع عمليات الأعمال الرئيسية.

بداية التقييم الاستراتيجي

ومع ذلك يمكن القول إن شركة D2D كانت تمتلك أساساً يمكن أن يقوم عليه التقييم الاستراتيجي، ذلك أن ثقافة التقييم الخاصة بها والأساليب المستخدمة فيما يتصل بالوظائف أو العمليات التصنيعية وغير التصنيعية كان من الممكن تسخيرها عند بدء عملية إعادة تشكيل الشركة في ١٩٩٢، فحين ذاك كانت

معظم العمليات قد تم تسجيلها في صورة رسوم بيانية وتخطيطية لسير العمليات وتم توثيقها تمهيداً لنيل شهادة الجودة أيزو ٩٠٠٠، وهو ما مكن من فهم العمليات الرئيسية والجوانب التي يلزم تغييرها.

ومن خلال إعادة بناء العمليات، تم إعادة تنظيم شركة **D2D** وتقسيمها إلى ست وحدات أعمال منفصلة يعمل كل منها كمركز ربح. وقد تطلب التحوّل تنفيذ ١٦ مشروعاً رئيسياً للتغيير أو التجديد وتولّت مسئولية تلك المشروعات فرق انتمى أفرادها إلى جميع وظائف الشركة وأخضعت لمراجعة شهرية من قِبل فريق الإدارة العليا. وقد شملت هذه المشروعات: المبيعات والتسويق، الهندسة، والشئون المالية، والموارد البشرية، والتوزيع وغيرها.

يقول جودسيل: «عند هذه المرحلة، بدأنا ندرس التقييم الذاتي كوسيلة للانطلاق بنا إلى الأمام بعيداً عن مرحلة الاستقرار التي كنا قد وصلنا إليها»

ثم يضيف أنه كانت هناك حاجة ملحة إلى التركيز بدرجة أكبر على العملاء وتحسين الأعمال، وتأكّد ذلك من خلال عملية تقييم ذاتي مبدئية كشفت عن أن العمليات والإجراءات لم تدعم بالكامل اتجاه المنشأة وأعمالها إلا بنسبة ٦٠٪ فقط، مما يعني وجود نقطة ضعف أساسية - هي تنفيذ استراتيجية العمل اعتماداً على معايير وظيفية بدرجة رئيسية وليس على إطار متكامل للتقييم يمكن أن ينشأ عن التقييم الذاتي.

ونتيجة لذلك، تبنّت شركة **D2D** نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة **EFQM** ومعاييره التسعة، وتنقسم الأخيرة بدورها إلى فئتين لكل منهما ٥٠٪ من الدرجات:

- عوامل التمكين: القيادة، والأفراد، والإدارة، والسياسة الاستراتيجية، والموارد، والعمليات.
- النتائج: نتائج الأعمال، ورضا الأفراد، ورضا العملاء، وتأثير نشاط المنشأة على المجتمع.

> يتحدث جودسيل شارحاً ذلك فيقول: "لقد أظهر هذا المنهج الكلي الخاص بالتقييم الذاتي للإدارة أنه رغم أن أداءنا يسير على ما يرام، إلا أن هناك سؤالاً رئيسياً يفرض نفسه: إذا كان هناك وحدة أعمال معينة ناجحة، فما السبب في أن سائر الوحدات الأخرى ليست كذلك؟ وقد تم اكتشاف وجود ثغرات في النشر مما يعني أننا كنا ننظر لأفضل مجالات أدائنا من خلال منظار وردي"

وقد أثيرت أيضاً تساؤلات أخرى: وفقاً لأي المعايير "ان أداء المنشأة يسير بصورة جيدة؟ ما هي المقاييس أو معايير المفاضلة الموجودة في مختلف أجزاء المنشأة لعكس المعايير سالفة الذ"ـر؟ "ذلك رغم أن أداء المعايير الوظيفية "ان يسير بصورة حسنة، إلا أنها اتخذت أشكالاً غاية في الاختلاف والتباين لخدمة أغراض لا تقل تبايناً، وهو ما أدىّ إلى انعدام الترابط فيما بينها. على سبيل المثال:

- بعض المعايير تم الإعلان عنها عبر البريد الإليكتروني الداخلي بينما تم الإعلان عن البعض الآخر من خلال نسخ مطبوعة.
- اعتمدت بعض المعايير على الجداول الإليكترونية في التسجيل، بينما اعتمد البعض الآخر على أشكال مختلفة.
- تم قصر إمكانية الاطلاع على بعض المعايير على فريق الإدارة فقط.

- عوملت معايير الموارد البشرية بسرية بينما تم الإعلان عن معايير الجودة على نطاق واسع.

> يقول جودسيل: "لقد ساعدتنا نتائج تجربة التقييم الذاتي على الوقوف على قضايا ومشكلات ونقاط تعاملنا معها كمسلمات فيما مضى مثل فعالية نشر السياسة أو عمليات التقييم أو التقدير وقد أدركنا أن الدرجات المحرزة في عملية التقييم الذاتي لم تكن بنفس درجة أهمية التعرف فعلاً على مجالات التحسين".

لقد صار التقييم الذاتي الآن جزءاً لا يتجزأ من عمليات الإدارة والتحسين، وأصبحت "ل وحدة أعمال - أو مجال وظيفي - مسئولة عن إجراء التقويم الخاص بها ووضع خطط العمل التصحيحية من خلال فرق مدارة ذاتياً أو مر"زة على العملاء. والنقطة الهامة هي أن لكل معيار من معايير نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM مالك أو نصير عمليات ينتمي للإدارة ا لعليا. وقد ترتب على ذلك ا"تساب فهم أ"بر لاستراتيجية الشر"ة وتخطيط الأعمال ومشار"ة العاملين بفاعلية أ"بر في وضع الأهداف والغايات المرتبطة بأهدافهم، فأصبح بُعد الرؤية الممتد بين الجهد الفردي ونواتج العمل واضحاً.

"لذلك فقد أحدث التقييم الذاتي تغييرات في العمليات الحيوية عن طريق تحويل الأولويات من المشتريات والاختبار والفحص / المعاينة إلى تقديم المنتجات والخدمات وتحسين العمليات وإرضاء الأفراد وعقد الشرا"ات مع الموردين وخفض التكاليف. وتقول الشركة إنه دعماً لذلك فقد تمّ تقديم تدريب على إدارة العمليات إلى "افة العاملين وعددهم ٢٥٠٠ شخص وأصبحوا مدر"ين لموقعهم في سلسلة الموردين - العمليات - العملاء.

مراجعات الأداء

إن كل عملية تُدعّم وتُساند تقديم المنتجات أو الخدمة إلى العملاء ويتم تخطيطها بيانياً من خلال الرسوم التخطيطية لتدفق العمليات أو النماذج، ويتم تحديد العمليات الأكثر حيوية سنوياً من قِبل الإدارة أثناء المراجعات السنوية ثم دعمها من خلال تحديثات ربع سنوية ومراجعات أعمال شهرية.

ويتم خلال اجتماعات المراجعة الشهرية التي يتم عقدها تحت رئاسة "الاستير كيللي" العضو المنتدب للشركة إجراء تحليل ومناقشة لمجموعة كاملة من المؤشرات لكل معيار من معايير المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM وذلك لإعطاء الفريق التنفيذي فكرة عامة منهجية عن مدى التقدم المحرز نحو تحقيق الأهداف الموضوعة وأعمال التحسين وأداء المنشأة إجمالاً.

وعلى وجه التحديد تغطي المجالات أو النواحي موضوع المراجعة كلاً من الأداء المالي وغير المالي، ويشمل الجانب الأخير رضا الأفراد، ورضا العملاء، والتسليم، والجودة، والتغيب عن العمل، والتدريب، واستنزاف العمالة، وعوائد أو مردودات العمليات، ومردودات الاختبارات، والمخزون .. إلخ.

ويقول جودسيل: "إن قيمة عملية المراجعة تكمن في أنها ذاتية الدعم، مضيفاً أن أي معايير أو أهداف جديدة أوجدتها المراجعة تتم الموافقة عليها بناء على فهم المنشأة بأسرها لما هو مطلوب لتحسين الأداء. وفي حالة اكتشاف ثغرات في الأداء يتم وضع خطط عمل تصحيحية وإخضاع الأخيرة لمرافقة أسبوعية للوقوف على مدى حُسْن سيرها".

مثلما يتم إخضاع معايير العمل للمراجعة على المستويين الإشرافي والإداري قبل وصولها إلى مرحلة المراجعة الشهرية من قبل المديرين، يتم أيضاً إخضاع الأداء لمراجعة ثلاثية المستوى وفقاً لمجموعة متسّقة ومنهجية من المعايير. ويعلم كل فريق كيف ينتج، غير أن عملية المراجعة تدفع الفرق إلى امتلاك معايير يفهمونها بدلاً من التركيز فقط على تطبيق جدول زمني معين.

وتتم مراقبة العمل لمعرفة ما إذا كان يسير وفقاً للجداول الزمنية المقررة كل ساعة غير أن العاملين يتجاوزون الأداء المحدّد في كل ساعة وينظرون للصورة الأكبر ويطرحون تساؤلات رئيسية مثل: هل نحن نفقد عدداً أكبر من اللازم من العاملين؟ هل مستويات الخردة مرتفعة أكثر مما ينبغي؟ هل يجتمع العاملون كفرق مرات كثيرة بما يكفي؟ ما هي مستويات فاقد المواد؟.

> ويقول جودسيل: «إن هذه الأسئلة إذا لم تتم دراستها بصورة أسبوعية أو شهرية؛ يصبح من السهل عدم رؤية مشكلات الأعمال المحتملة».

وكمثال للكيفية التي يتم بها تفادي المشكلات المحتملة، يتم دمج حلقات إرجاع للأثر مرتكزة على الوقاية ضمن كافة العمليات التي يتمتع فيها المشغلون بسلطة إيقاف الخط في أي مرحلة إذا وجدوا أنهم عاجزون عن ممارسة الأداء في نطاق الحدود أو الأهداف المطلوبة. ويساعد نظام صياغة نظام الجودة الإليكتروني بواسطة D2D يساعد المستخدمين على فهم مستويات الأداء الأمثل بالمقارنة بالنتائج الفعلية، حيث يظهر تحليل «ماذا لو» الآثار المترتبة على أية تغييرات مقترحة.

أما معايير الخطوط النوعية ذات الأبعاد الاستراتيجية، فتُعدّ تكاليف عدم التطابق أحد الأمثلة لها، لاسيما أن هوامش الربح قليلة نسبياً في سوق المكونات الإليكترونية. وفي شركة **D2D** انخفضت هذه التكاليف إلى النصف منذ عام ١٩٨٩ كنسبة مئوية من الإيرادات، إلى جانب سرعات الإعداد للتصنيع ووقت إنتاج الكميات **time to volume production**، كما تستخدم معايير الصيانة الإنتاجية الكلية أو الشاملة - مثل الكفاءة الإجمالية للمعدات - بواسطة فرق الصيانة.

وثمة أداة أخرى هامة هي الرقابة الإحصائية على عمليات التصنيع والتجميع، وهي تعتمد على مؤشر معياري لقدرات العمليات حُدِّد المستهدف بنسبة ١,٦ في ١٩٩١ - أي أن تكون نسبة الأعطال أقل من ثلاثة أجزاء لكل مليون جزء، وهذا ما نجحت في تحقيقه أكثر من ٦٠٪ من عمليات الأعمال.

ويشدد «جودسيل» على أن تحقيق هذا الوضع أو النظام يعود إلى الوعي والفهم بقدر ما يعود إلى إجراء تقييم أداء يدور حول الأعمال: «إن المشرفين يقدّمون التقارير عن الجودة، مثلما يقدمون تقارير عن الجداول الزمنية، ويساعد ذلك على إيجاد شعور بالمسئولية والامتلاك وفهم للمعايير والحاجة إلى اتخاذ إجراءات تصحيحية. وتدرك فرقهم حتميات التغيير المتصلة بالمنشأة وأعمالها»

وفيما يتصل بمعيار رضا الأفراد في نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة **EFQM**؛ تتم مراقبة الروح المعنوية لدى العاملين من خلال معايير التغيب

عن العمل ومعدّل دوران العمالة والاندماج في العمل الجماعي. وعلاوة على ذلك يسمح استطلاع للرأي يتم إجراؤه سنوياً للعاملين بإبداء الملاحظات بشأن أدائهم والموضوعات المتصلة بالأجور وأساليب المديرين وبيئة العمل والمنشأة ذاتها. وتتم مقارنة النتائج بالشركات الأخرى واستعمال التغذية المرتدة في تخطيط الأعمال.

وكمثال لذلك، نتج عن وجود تصور لدى العاملين بأن الاتصالات ضعيفة (وهو ما تأكد من خلال الدراسات المقارنة سالفة الذكر) قيام الإدارة بإجراء اتصالات مباشرة ومتكررة بينها وبين العاملين، وعقد لقاءات لتلقين الفرق وإصدار مطبوعات داخلية أفضل.

ويرتبط تأثير نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة **EFQM** على المعايير المجتمعية بصفة خاصة بالأداء البيئي لشركة **D2D** الذي يتم إجازته واعتماده وفقاً لمعايير وبرنامج إدارة البيئة ومعايير الأيزو ١٤٠٠١، وهي المعايير التي تشمل استخدام الطاقة والتخلص من النفايات وإعادة التصنيع واستخراج المعادن الثمينة وما إلى ذلك.

وهناك نقطة أخيرة جديرة بأن نتوقف عندها تتعلق بمراجعات الإدارة الشهرية، وذلك في ضوء ضغوط العمل وأعباء العمل التنفيذي التي تزداد ثقلاً بصورة مضطردة، وهي أنه في حالة عدم انعقاد اجتماع فريق الإدارة العليا لأي سبب كان، يجرى مع ذلك نشر وتوزيع التقارير الإحصائية ـ والتي دائما ما تكون معدّة مسبقاً ـ إلى جانب خطط العمل التصحيحية الموصى بها والجاهزة للتنفيذ، وذلك دون الحصول على موافقة الفريق التنفيذي.

يقول "جودسيل": عندما "ان يتم إلغاء اجتماع الفريق التنفيذي قبل ثلاثة أو أربعة أعوام لم تكن التقارير أو الخطط توزع، ونتيجة لذلك لم يكن التغيير يُجاز - مهما كان ملحاً - إلا بعد انعقاد الاجتماع مرة أخرى.

آثار التغيير

رغم المكاسب الواضحة المشار إليها، إلا أن ترسيخ التغيير الثقافي وإيجاد مناخ ير"ز على تقييم الأداء "ان من الصعوبة بمكان. يقول "جودسيل": إن الأمر يستغر" وقتاً طويلاً وينبغي إقناع قوة العمل به. لاشك أن باستطاعتك أن تضغط على الأفراد لكي يؤدوا الأشياء ولكن إن لم تكن لهذه الأنشطة قيمة خاصة في عيونهم، فإن معظم المبادرات سيكون مصيرها الفشل.

"لذلك وجدت شر"ة D2D أن وضع الأهداف يمكن أن يقود إلى صراعات، فقد حدث ذات مرة أن وافق العضو المنتدب وإخصائيو الموارد البشرية على زيادة بنسبة ١٠٠٪ في اعتمادات التدريب المخصصة لإدارة معينة، ومع ذلك فبعد مرور عدة أيام قليلة تم إقرار تمويل البرنامج بميزانية تدريبية محددة وغير "افية.

يتحدث جودسيل شارحاً ذلك فيقول: "مثل هذه الأمور يمكن علاجها عن طريق عقد مقارنة بين المزايا التي يمكن أن تعود على العمل واحتياجاته وما يمكن عمله فعلاً. تنص السياسة على وجوب توفير عشر أيام تدريبية للموظف الواحد - في المتوسط - سنوياً، وهذا أمر إن تمت الاستعانة بجهات تدريبية خارجية لإنجازه سيكون باهظ التكلفة. ولذا علينا أن نلجأ للإبداع والابتكار في تقديم التدريب لكي يتسنى لنا الوفاء بمتطلبات السياسة والمتطلبات المالية معاً.

إن الدرس الرئيسي هنا أنه لابد أن تكون هناك إرادة وتصميم على الإنجاز، فإذا ما رأى المديرون والعاملون في التدريب قيمة سوف يرغبون فيه، ليس فقط لما يمكن أن يحققه من فوائد من حيث زيادة المرونة والالتزام، ولكن أيضاً لأنه يساعدهم على الترقي الوظيفي والشعور بالرضا الوظيفي وتحفيزهم على العمل. والوصول لذلك المستوى من الفهم والالتزام يستغرق وقتاً ولكنه عنصر أساسي لتحقيق النجاح.

مصفوفة العملاء

هناك مجموعة محددة من المعايير ذات الأبعاد الاستراتيجية ساعدت بشكل مباشر على تشكيل أداء العمل في شركة **D2D** في الأعوام الأخيرة وهي نظام المصفوفات الخاصة بتقييم وتحليل رضا العملاء، وهو النظام الذي نشأ من علاقة القسم الأصلية بشركة **Sun Microsystems** التي تعمل في مجال توريد محطات العمل عالية الأداء وأول عميل خارجي رئيسي لشركة **D2D** - والتي ما تزال قائمة حتى اليوم. ويجدر بنا أن نتذكر أن شركة **D2D** فازت بجائزة شركة **Sun** للمورد المتميز أربعة أعوام على التوالي.

في عام ١٩٩٠ بدأت شركة **Sun** في شراء لوحات الدوائر المطبوعة **PCBs** من شركة **D2D** بناء على معايير تعاقد محددة ومفهومة جيداً داخل شركة **ICL**، ومن أمثلة تلك المعايير التسليم في الوقت المحدد والجودة. ومع ذلك فبمرور الوقت بات واضحاً أن شركة **Sun** غير راضية عن نواحي الأداء الأخرى - مثل الحساسية أو سرعة الاستجابة للتغيرات الحادثة في تصميم المنتجات، والإنجاز التكنولوجي والدعم الخدمي.

وأصرت شركة **Sun** على استحداث مصفوفة الموردين الخاصة بها، والتي تجاوزت بكثير معايير الأداء التقليدية في قطاع توريد الإليكترونيات. وكل ربع سنة يتعيّن الوفاء بمجموعة من متطلبات أداء العمل على الوجه المرُضي في ظل مفهومها الخاص بالتكلفة الكلية للملكية وذلك في ٥ مجالات هي: الجودة، والتسليم، والتكنولوجيا، والدعم الخدمي، والأسعار.

ورغبة منها في تلبية متطلبات شركة **Sun** قامت شركة **D2D** بإعادة تنظيم قطاع التصنيع بها محولةً إياه إلى عمليات مرتكزة على فرق وتحويل خطوط الإنتاج التقليدية إلى فرق يدور عملها حول العملاء، وكل فريق مكرّس لخدمة احتياجات عميل معين ومتابعة عمليات ذلك العميل الجاري تنفيذها في مصنع **D2D**. وقد ترتب على ذلك تعزيز مبدأ خدمة العميل والحرص على إرضائه بدرجة كبيرة على مستوى الأعمال والمستوى التشغيلي.

فأولاً: تقضي سياسة شركة **D2D** بإجراء تنقيح ومراجعة وفهم وإدارة لعلاقات العملاء بصورة متواصلة باستخدام تحليل الفرق بين مفاهيم وملاحظات العملاء والرضا الفعلي للمساعدة في إحداث تحسّن في الأداء. وكمثالين لذلك، أولاً: حققت الشركة نسبة ٩٩,٨٪ في أداء التسليم وتتم الاستجابة لشكاوى العملاء خلال يوم واحد من تقديمها.

ثانياً: إلى جانب دوائر الجودة والإجراءات التصحيحية وفرق تحسين العمليات التي ظل العمل بها مستمراً لسنوات طويلة، تمّ استحداث شبكة من فرق العناية بالعملاء في أوائل التسعينيات. وقد تمّ توسيع نطاق هذا المفهوم ليشمل بعدين إضافيين في ١٩٩٤ و ١٩٩٥ - الفرّق ذات بؤرة التركيز المتصلة بالعملاء السابق الإشارة إليها ومصنع يركزّ على العملاء هو الآخر ويخصص الوقت والمساحة لفرق العمليات.

لقد كان تأثير استحداث المصفوفات في أنحاء المنشأة بأسرها "شاملاً وداعماً لميزتنا التنافسية" وذلك وفقاً لجودسيل الذي يدلل على ذلك بقدرة شركة D2D على تحليل المكونات: "لقد قمنا بتطوير إمكانيات تحليل الأعطال في المواقع، ولو كنا مجرد صانع تقليدي لكان ذلك الأمر ثانوياً وهامشياً. غير أن التحليل السريع التفصيلي يساعد على تقديم خدمة ذات قيمة مضافة يقدرها العملاء، ويولد ذلك مردوداً تفوق تكاليفه المتكبدة عدة مرات على المدى البعيد".

ولأسباب مماثلة، احتفظت D2D ببنية أساسية قوية لتكنولوجيا المعلومات، تعمل على الارتقاء بالأداء في مجالات مثل الرقابة على المخزون وإدارة المواد والقدرة التحليلية التي تساعد على تحسين خدمة العملاء.

يقول جودسيل: "ونتيجة لذلك، نحن نحقق قيمة مضافة أكبر ونجني منافع وفوائد متميزة متصلة بالأعمال .. وتلك هي الطريقة التي تعمل بها سلسلة إضافة القيمة بشركة D2D في الواقع".

التطورات المتصلة بالمصفوفات

تستخدم شركة D2D نماذج وأشكالاً لمصفوفة مصممة خصيصاً بحيث يتواءم كل منها مع احتياجات ومتطلبات عملائها الرئيسيين، وإن كان من النادر أن يلقى الأسلوب قبولاً فورياً من جانبهم. إذ يقول جودسيل إن الاستجابة المبدئية الشائعة هي التساؤل عن جدوى المصفوفة، وذلك على الرغم من أهميتها التنافسية بالنسبة لتخطيط التغذية المرتدة من العملاء عن التسعير وآليات التسليم والتطورات والمستجدات المستقبلية.

إن علينا أن نشرح لهم ونقنعهم بالفوائد التي ستعود على أعمال الطرفين، فمن وجهة نظر شركة D2D، إذا مارسنا العمل بناء على إدراكاتنا المتصلة بما يريده العميل فقط، فسوف يكون من السهل ارتكاب الأخطاء، ولكن مع وجود بيانات قوية مستخلصة من المصفوفات، يصبح بإمكاننا تحاشي تلك الأخطاء والتأكد من إضافة قيمة.

وفي ضوء الأهمية الاستراتيجية للمصفوفة، قامت شركة D2D بتطوير شكل مبسّط لها لاستخدامه مع مورديها، فتم في بادئ الأمر استحداث نظام لتقييمات البائعين قبل عشرة أعوام عندما نفذت الشركة ـ وكانت آنذاك ما تزال قسماً تابعاً لمؤسسة ICL ـ عمليات التصنيع في الوقت المحدد just in time، غير أن النظام المذكور قد تطور مع اكتساب شركة D2D للمزيد من المعلومات والتغذية المرتدة من خلال علاقتها الوثيقة بشركة Sun ويطلق على الشكل المحور للمصفوفة الآن برنامج اعتماد البائعين VAS ويوجد لدى كافة موردي الشركة البالغ عددهم ١٥٠ مورداً برنامج VAS، ويتم توجيهه ودعمه بواسطة فرق موجودة في شركة D2D.

وكما هو الحال بالنسبة لشركة Sun، يتم تكريم الأداء المتميز من خلال برنامج للجوائز السنوية. والجدير بالذكر أنه على الرغم من أن الموردين الثانويين نادراً ما يتبنون برنامج VAS، إلاّ أن مراقبتهم تتم من ذلك وفقاً لمعاييره. يتحدث جودسيل موضحاً أهمية تقييم البائعين فيقول إن هذا الشكل من التحالف مع الموردين جوهري بالنسبة لفعالية التكاليف، كما أنه يشكل عنصراً هاماً في عملية التحسين المتواصل بشركة D2D: فإن جوهر جودة تقديم المنتجات والخدمات يتمثل اليوم في ضمان انخفاض معدّل الأعطال عن ١٠ أجزاء لكل مليون جزء، وما كان يمكننا أن نحقق ذلك قبل عشرة أعوام بالتأكيدك.

ثم يضيف قائلاً: إن تقييم ومراقبة علاقات سلسلة التوريد ـ هو إعطاء درجات للموردين أو إقناع العملاء بإعطاء درجات لشركة D2D ـ يمكنه أن يفيد مجموعة كاملة من العلاقات. في حين أن مسئول المشتريات قد تكون لديه توقعات أداء أساسية، يتضمن التفاعل الوثيق بين الشركات أفراداً أو وظائف أكثر بكثير من أولئك الموجودين في قطاع المشتريات. وتتطلب علاقة العملاء المثمرة ما هو أكثر من مجرد تسليم لوحة خالية من العيوب، قابلة للاستعمال تماماً في الوقت المحدد.

إن المنتج قد لا تشوبه شائبة إذا قورن بالمواصفات الاختبارية ولكنه لا يكون بالضرورة قابلاً للاستعمال تماماً. على سبيل المثال: إذا ارتكب المشتري خطأ في مواصفة تصميم العلبة الخارجية لجهاز كمبيوتر ما، لا يكون ذلك خطؤنا. ولكن إذا أخبرونا بذلك، في إطار علاقة وطيدة ما ـ يمكن إعادة تشغيل اللوحات بحيث تصبح صالحة للتركيب داخل العلب ثم يعاد تسليمها.

إن ذلك يبرهن على سرعة الاستجابة والسرعة والمرونة والقدرة على توفير الكثير من الوقت والمال والمتاعب على عملائنا، رغم أن كثيرين قد يرون أن هذه ليست مسئوليتنا. والاستجابة بهذه الصورة تشكل عنصراً حيوياً في التكلفة الكلية لعملية الملكية والتي نخضع فيها باستمرار للمقارنة مع كبار الصانعين الآخرين.

إن هذا الأداء قد لا يكون واضحاً بالنسبة للأفراد في وحدات الشراء أو مفهوماً من جانبهم ولكن أولئك الذين يعملون في الإنتاج هم الذين يعرفون .. وتلك هي الناحية التي تقيمها المصفوفة وتعطيها درجات.

المقارنات الخارجية

تمارس المقارنة على نطاق واسع داخل شركة **D2D** منذ عدد من السنوات وعلى مستويات مختلفة. غير أن المزاوجة **Pairing** من خلال اجراء مقارنة مع النواحي والابواب، لا تنجح فيما يبدو. حالات المزاوجة الا غير ملائمة. ومع ذلك تبذل شركة **D2D** جهدا كبيرا لإقامة علاقات مزاوجة غير انتقائية، وذلك من اجل ضمان احتمال حدوث توافق وتطابق ومن اجل ذلك تقييم [illegible] من المعلومات اللازمة في المقام الأول. ويعني ذلك طرح اسئلة دقيقة.

فعلى سبيل المثال، اذا كانت جودة التقديم او النظام [illegible] مع منافس [illegible] يمكن لشركة **D2D** ان تتقاسم المعلومات مع الشركات الأخرى فيما يتعلق [illegible] بالنسب المئوية للأعطال ولكن بدون [illegible] في الواقع العملي، سوف تصر **D2D** على معرفة المقصود بالعطل وأي الاختبارات يجري اجراؤها وفي أي الأماكن، وكيف تتم إدارة تطبيق ما، وما هو مستوى المشكلة أو الصعوبة التي يتم الحكم عنده بأن هناك عطل ما. ويتم [illegible] حول نتائج قياس [illegible].

ويقول [illegible] ينبغي أن [illegible] بالنسبة [illegible] العوامل الرئيسية امتلاك معايير أساسية ومعرفة كيفية احتسابها وفهم [illegible] المعايير [illegible] مع [illegible]

إذا كان [illegible] ما يتعرض [illegible] من جهة [illegible] اجراء مقارنات موضوعية، وأن جانبا اكتشاف ما اذا [illegible]

على نحو أفضل أو أسوأ من المجموعات الأخرى يمكن للمرء أن يتعمق أكثر ويعرف الأسباب.

ويخلص جون دسيلز إلى "أن التقييم في حد ذاته دون سؤال[3] المقاربات الخارجية [illegible] تقييماً [illegible] إنما تحتاج المقارنة أو القياس [illegible] مثل [illegible] أداء العمليات، أصبح التقييم متوسطاً ومناقشاته دون الوقت [illegible] ولا تستخدم معظمه [illegible] الموجودة بالملاحظة والاهتمام بدرجة [illegible] إلا في حالة ظهور تناقضات أو إجماع [illegible] على الإزالة".

قائمة إصدارات

كود	البيان
١	**تدريب وتنمية بشرية**
١-١	دليل الإدارة للتدريب والتنمية
١-٢	**موسوعة التدريب : ٥ أجزاء**
١-٢-١	ج١ - الأصول والمبادئ العلمية للتدريب
١-٢-٢	ج٢ - العملية التدريبية
١-٢-٣	ج٣ - كيف تصبح مدربا فعالاً؟
١-٢-٤	ج٤ - تقييم التدريب
١-٢-٤	ج٤ - تقييم التدريب + CD
١-٢-٥	ج٥ - التدريب عن بعد
١-٣	إستراتيجيات الإستثمار البشري
١-٤	آفاق جديدة .. التدريب
١-٦	تحويل التدريب
١-٧	الدليل العلمي لتوظيف وإدارة الأفراد
١-٨	المستشار منهج المتكامل لتطوير الأداء
٢	**إدارة وتنظيم**
٢-١	إدارة الأداء
٢-٢	**الإدارة** (٣ أجزاء)
٢-٣	الإدارة للمستقبل
٢-٤	الإدارة الأصول والجذور
٢-٥	القاموس الحديث
٢-٦	الإدارة الحديثة
٢-٧	ثورة في عالم الإدارة
٢-٨	مبادئ الإدارة .. أسس ومفاهيم
٢-٩	إستراتيجية الإدارة العليا
٢-١٠	الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين
٢-١١	الإدارة الإستراتيجية
٢-١٢	الإدارة في دول النمور الأسيوية
٢-١٣	حل المشكلات وإتخاذ القرارات
٢-١٤	إدارة المنشآت العامة
٢-١٥	كيف تدير مشروعاً صغيراً
٢-١٦	ماذا يعرف الإقتصاديون عن التسعينات ؟
٢-١٨	التفكير عند أئمة الفكر الإسلامى
٢-١٧	التحالفات الاستراتيجية من المنافسة إلى التعاون
٢-١٩	صديقي المدير والتفويض
٢-٢٠	**٥٠ كتابا في الإدارة صنعت فكر القادة ورجال الأعمال (جزئين)**
٢-٢٠-١	ج١ - التطوير التنظيمي
٢-٢٠-٢	ج٢ - التنمية البشرية
٢-٢١	التغيير .. أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج
٢-٢٢	**السكرتارية .. (جزئين)**
٢-٢٢-١	ج١ - مهارات تنظيم وإدارة العمل
٢-٢٢-٢	ج٢ - مهارات التعامل مع الاخرين
٢-٢٣	إدارة البيئة
٢-٢٤	كيف تذهب إلى العمل وتعود .. بلا إجهاد
٢-٢٥	**الإدارة والقيادة (٣ أجزاء)**
٢-٢٥-١	ج١ - الذات أنت كما تفكر

الكود	العنوان
٢-٥-٢٠٢	ج٢ - [illegible]
٢-٥-٢٠٦	ج٣ - [illegible]
٢-٢٠٦	إدارة الأ[illegible]
٣	**قيادة وسلوكيات إدارية**
٣-١	[illegible]
٣-٢	الإدارة بالوقت [illegible]
٣-٤	إدارة الوقت
٣-٥	[illegible]
٣-٦	ما لم يدرس حتى الآن في جامعة هارفارد
٣-٦	ضغوط العمل [illegible]
٣-٧	[illegible]
٣-٨	[illegible]
٣-٩	الإدارة بالعمل
٣-١٠	القيم التنظيمية
٣-١١	[illegible] تنظيم العمل
٣-١٢	[illegible]
٣-١٣	المهارات الأربعة [illegible]
٣-١٤	[illegible]
٣-١٥	أفكار خطابية في الإدارة
٣-١٦	الأربعة الذكية [illegible]
٣-١٧	التخطيط لمواجهة الأزمات
٣-١٩	التفكير الإستراتيجي
٣-٢٠	[illegible] التغيير
٣-٢١	المدير [illegible] مرة
٣-٢٢	[illegible]
٣-٢٣	التفكير الإيجابي
٣-٢٤	[illegible]
٣-٢٥	[illegible]
٣-٢٦	[illegible]
٣-٢٧	[illegible]
٣-٢٨	[illegible]
٣-٢٩	[illegible]
٣-٣٠	[illegible]
٣-٣١	[illegible]
٣-٣٢	[illegible]
٣-٣٣-١	ج١ - [illegible]
٣-٣٣-٢	ج٢ - [illegible]
٣-٣٣-٣	ج٣ - [illegible]
٤	**الجودة الشاملة والتميز**
٤-١	مجموعة الجودة الشاملة - ثلاثة أجزاء
٤-١-١	التميز الشامل : الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة الناجحة
٤-١-٢	تطبيق إدارة الجودة الشاملة
٤-١-٣	أدوات الجودة الشاملة
٤-٢	في الإدارة اليابانية [illegible] الجودة
٤-٣	حلقات الجودة
٤-٤	فن الإدارة اليابانية
٤-٥	تطبيق إدارة الجودة الشاملة
٤-٦	[illegible] الجودة الشاملة
٤-٧	الدليل [illegible] إلى أيزو ٩٠٠٠
٤-٨	تحليل [illegible] الإنتاج
٤-٩	[illegible]
٤-١٠	أسرار قادة التميز
٤-١١	البحث عن الامتياز

الكود	العنوان
٥	**التسويق والبيع**
٥-١	كيف تحقق مبيعات أكثر
٥-٢	التسويق في ظل عالم وجود نظام معلومات
٥-٣	[illegible]
٥-٤	[illegible]
٥-٥	[illegible]
٥-٦	التسويق في عالم الـ [illegible]
٥-٧	[illegible] طريقة للاحتفاظ بالعملاء
٥-٨	الإدارة بالعملاء
٥-٩	برنامج [illegible] الخدمة
٥-١٠	برامج المنافسة الواحدة
٥-١١	كيف تتفوق في البيع
٥-١٢	بلا حدود: انتقال مهارات البيع والتسويق
٥-١٣	خدمة العملاء للمبتدئين
٥-١٤	البيع للمبتدئين
٥-١٥	جودة خدمة العميل
٥-١٦	إرضاء العميل
٥-١٧	التسويق المصرفي
٥-١٨	تسويق الخدمات المصرفية
٦	**التفاوض**
٦-١	نحو التآلف والاتفاق
٦-٢	فن التفاوض
٦-٣	المساومة عبر الحدود
٦-٤	ديناميكية التفاوض الفعال
٦-٥	كيف تنجح في صنع الصفقات
٦-٦	قمة التفاوض

الكود	العنوان
٧	**الإدارة المالية والمصرفية**
٧-٢	البنوك الإسلامية
٧-٣	الديون المتعثرة
٧-٣	كيف تتعلم البورصة في ٢٤ ساعة
٧-٤	كيف تقرأ [illegible]
٧-٥	الرقابة الشرعية على المصارف الإسلامية
٧-٦	التحول إلى المصرفية الإسلامية
٨	**نظم المعلومات والحاسب الآلي**
٨-١	ترقية وإصلاح أجهزة الكمبيوتر للمبتدئين
٨-٢	تعلم [illegible] فوتوشوب ٤
٨-٣	أكسس ٩٧ لويندوز للمبتدئين
٨-٤	السلسلات الأوتوكاد ١٤
٨-٥	الإنترنت للمبتدئين
٨-٦	الكمبيوتر للمبتدئين
٨-٧	تنظيم وإدارة مراكز المعلومات
٨-٨	اكسيل ٩٧ لويندوز للمبتدئين
٨-٩	رحلة إلى عالم الإنترنت
٨-١٠	الإنترنت ٢٠٠١
٨-١١	ويندوز ٩٥ للمبتدئين
٨-١٢	وورد ٩٧ لويندوز للمبتدئين
٨-١٣	تعلم مهارات الكمبيوتر في ١٠ ق
٨-١٤	تعلم مهارات أوفيس ٢٠٠٠ في ١٠ ق
٨-١٥	تعلم مهارات ويندوز ٢٠٠٠ في ١٠ ق
٨-١٦	تعلم مهارات الإنترنت في ١٠ دقائق
٩	**سلسلة العمل بذكاء**
٩-١	كيف تصبح مفاوضًا ناجحًا
٩-٢	المدير الجديد الناجح

كود	البيان
٩ـ٣	بناء فريق عمل ناجح
٩ـ٤	أساسيات إدارة الوقت
٩ـ٥	أساسيات إدارة الجودة الشاملة
٩ـ٦	العمل مع ذوي الطباع الصعبة
٩ـ٧	إدارة الضغوط من أجل النجاح
٩ـ٨	كيف تهتم بموظفيك وتحفزهم
٩ـ٩	قوة الاعتزاز بالنفس
٩ـ١٠	تسوية الخلافات في العمل
٩ـ١١	فن إجراء المقابلات الشخصية
٩ـ١٢	أين ستكون غداً ؟
٩ـ١٣	فن إدارة الاختلاف
٩ـ١٤	العادات السبع
١٠ـ	**المناهج المتكاملة :**
١٠ـ١	**منهج الإدارة العليا**
١٠ـ١ـ١	التخطيط الإستراتيجي لأعضاء الإدارة العليا
١٠ـ١ـ٢	التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإبداعي
١٠ـ١ـ٣	التفكير الإبداعي وقرارات الإدارة العليا
١٠ـ١ـ٤	كيف تفكر إيجابيا ؟
١٠ـ١ـ٥	مجالات تقييم الأداء الفعال
١٠ـ١ـ٦	كيف تفكر استراتيجياً ؟
١٠ـ٢	**منهج المهارات القيادية**
١٠ـ٢ـ١	المهارات الإدارية للإدارة التنفيذية
١٠ـ٢ـ٢	القيادة المشكلات والأدوات ١
١٠ـ٢ـ٣	القيادة المشكلات والأدوات ٢
١٠ـ٢ـ٤	خصخصة الإدارة والتفكير
١٠ـ٢ـ٦	دبلوماسية التعامل للقيادات العليا
١٠ـ٢ـ٧	أخلاقيات وقيم القائد الإداري

كود	البيان
١٠ـ٢ـ٨	تنمية الفكر الإبداعي للقيادات الإدارية
١٠ـ٢ـ٩	المهارات التخصصية للقائد الفعال
١٠ـ٣	**منهج المهارات الإشرافية**
١٠ـ٣ـ١	الأداء المتكامل للمدراء
١٠ـ٣ـ٢	الإدارة بالأهداف وقياس النتائج
١٠ـ٣ـ٣	الأساليب الحديثة في التفكير الإداري
١٠ـ٣ـ٤	الدافعية وحوافز العمل
١٠ـ٣ـ٥	مواجهة ضغوط العمل
١٠ـ٣ـ٦	المهارات الإدارية ومهارات التعامل مع الآخرين
١٠ـ٣ـ٧	تنمية المهارات الإشرافية والإدارية
١٠ـ٣ـ٨	المهارات القيادية
١٠ـ٤	**منهج المهارات الإدارية**
١٠ـ٤ـ١	إدارة الوقت
١٠ـ٤ـ٢	إعداد وكتابة التقارير
١٠ـ٤ـ٣	التخطيط والمتابعة
١٠ـ٤ـ٤	الإدارة لفرق العمل
١٠ـ٤ـ٥	تجارب الإبداع والجودة
١٠ـ٤ـ٦	تطوير أداء وحدات الأعمال الاستراتيجية
١٠ـ٤ـ٧	تفويض السلطة
١٠ـ٤ـ٨	الإدارة المالية لغير الماليين
١٠ـ٤ـ٩	إعداد التقارير وإدارة الاجتماعات
١٠ـ٥	**منهج المدير الفعال**
١٠ـ٥ـ١	التأهيل لشغل مناصب إدارية أعلى
١٠ـ٥ـ٢	الأداء المتميز للمدير
١٠ـ٥ـ٣	تحليل المشكلات واتخاذ القرارات
١٠ـ٥ـ٤	إعداد خطط العمل وتحويل الأفكار إلى برامج عمل

كود	البيان
١٠-٥-٥	فن إدارة الأزمات والصراعات
١٠-٥-٦	الأداء البشري الفعال
١٠-٥-٧	تطوير المنظمات
١٠-٥-٨	إدارة التغيير والتطوير
١٠-٦	**منهج المهارات السلوكية**
١٠-٦-١	مهارات الاتصال والعلاقات مع الآخرين
١٠-٦-٢	مهارات التعامل مع الجمهور
١٠-٦-٣	فن الاتفاق مع الآخرين
١٠-٦-٤	تقديم وتهيئة المعينين الجدد
١٠-٦-٥	مهارات التقديم والعرض
١٠-٧	**منهج النظم والأساليب**
١٠-٧-١	نظم وأساليب العمل
١٠-٧-٢	نظم تقييم الأداء
١٠-٧-٣	نظم الحفظ والاسترجاع
١٠-٧-٤	نظم المعلومات وقواعد البيانات
١٠-٧-٥	نظم الأجور والعوائد
١٠-٧-٦	تطبيقات الحاسب الآلي للإدارة التنفيذية
١٠-٨	**منهج مهارات التدريب**
١٠-٨-١	إدارة المراكز التدريبية
١٠-٨-٢	التخطيط للتدريب وأساليب تحديد الإحتياجات التدريبية
١٠-٨-٣	تخطيط وإدارة النشاط التدريبي
١٠-٨-٥	تقييم العملية التدريبية
١٠-٨-٦	المدرب الفعال
١٠-٩	**منهج تنمية الموارد البشرية والأفراد**
١٠-٩-١	تقييم أداء المرءوسين وتحفيزهم
١٠-٩-٢	تخطيط المسار الوظيفي والتنمية الذاتية

كود	البيان
١٠-٩-٣	تنمية القوى العاملة وسياسات النمو الوظيفي
١٠-٩-٤	دراسات الوصف الوظيفي وإعداد الأدلة التنظيمية
١٠-٩-٥	تخطيط وتنمية الموارد في المؤسسات
١٠-٩-٦	أساليب إحداث التغيير والتطوير التنظيمي
١٠-١٠	**منهج السكرتارية**
١٠-١٠-١	المفاهيم الأساسية لأعمال ووظائف السكرتارية .
١٠-١٠-٢	الاستقبال والعلاقات العامة
١٠-١٠-٣	معالجة المكالمات الهاتفية
١٠-١٠-٤	تنظيم الوقت والاجتماعات
١٠-١٠-٥	تنظيم وتنسيق المكاتب
١٠-١٠-٦	نظم الحفظ والاسترجاع
١٠-١٠-٧	الاتصال الفعال
١٠-١٠-٨	الاتصالات التحريرية
١٠-١٠-٩	البريد الصادر والوارد
١٠-١٠-١٠	التعامل مع الرؤساء
١٠-١١	**منهج مهارات التسويق والبيع**
١٠-١١-١	إعداد بحوث التسويق
١٠-١١-٢	وضع الإستراتيجية التسويقية
١٠-١١-٣	الاحتفاظ بالعملاء للأبد
١٠-١١-٤	طرق وأساليب البيع المتقدمة
١٠-١١-٥	مهارات التعامل مع الجمهور
١٠-١١-٦	بحوث التسويق ودراسة المستهلك
١٠-١١-٧	العناية بالعميل
١٠-١١-٨	التسويق

كود	البيان
٠٩-١٢	**منهج المهارات المالية والمحاسبية**
٠٩-١٢-٠١	**منهج المهارات المالية والمحاسبية الأساسية**
٠٩-١٢-٠١-٠١	تقييم الأداء المالي والإداري للمشروعات
٠٩-١٢-٠١-٠٢	تنمية مهارات مدير الشئون المالية والإدارية
٠٩-١٢-٠١-٠٣	التخطيط المالي وإعداد الموازنات
٠٩-١٢-٠١-٠٤	التخطيط والرقابة المالية
٠٩-١٢-٠١-٠٥	النظم المحاسبية والتحليل المالي للمديرين
٠٩-١٢-٠١-٠٦	دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات
٠٩-١٢-٠٢	**منهج المهارات المالية والمحاسبية المتقدمة**
٠٩-١٢-٠٢-٠١	التحليل المالي وترشيد قرارات الاستثمار
٠٩-١٢-٠٢-٠٢	المهارات التخصصية للمدير المالي
٠٩-١٢-٠٢-٠٣	محاسبة التكاليف وترشيد الإنفاق
٠٩-١٢-٠٢-٠٤	الرقابة المالية والتدقيق الداخلي
٠٩-١٢-٠٢-٠٥	دراسات الجدوى للمشروعات الجديدة والتوسعات
٠٩-١٢-٠٢-٠٦	اتخاذ القرارات المالية للإدارة العليا
٠٩-١٢-٠٣	**منهج المهارات المالية والمحاسبية المتخصصة**
٠٩-١٢-٠٣-٠١	ممارسة الأعمال المصرفية (حشد الموارد والمدخرات)
٠٩-١٢-٠٣-٠٢	المفاهيم الحديثة لإدارة البنوك
٠٩-١٢-٠٣-٠٣	البورصات المالية وتكوين محافظ الاستثمار
٠٩-١٢-٠٣-٠٤	إستراتيجيات الاستثمار وإدارة الأموال
٠٩-١٢-٠٣-٠٥	مفاهيم وأسس الاستثمار الفعال
٠٩-١٢-٠٣-٠٦	محاسبة التكاليف الفعلية

كود	البيان
٠٩-١٣	**منهج المهارات التخصصية**
٠٩-١٣-٠١-٠١	إدارة ... وتخطيط ... [illegible]
٠٩-١٣-٠١-٠٢	[illegible]
٠٩-١٣-٠١-٠٣	مهارات التفاوض وإدارة الصراع
٠٩-١٣-٠١-٠٤	إدارة الحشود
٠٩-١٣-٠١-٠٥	إدارة التدريب
٠٩-١٣-٠١-٠٦	مسئولي الأمن أساسي
٠٩-١٣-٠١-٠٧	مسئولي الأمن متقدم
٠٩-١٣-٠١-٠٨	السلامة والصحة المهنية
٠٩-١٣-٠١-٠٩	الإدارة الجودة الشاملة
٠٩-١٣-٠١-١٠	مهارات البحث وإعداد التقارير المتخصصة
٠٩-١٣-٠١-١١	مراحل إعداد وترسية المناقصات
٠٩-١٣-٠١-١٢	العلاقات العامة والإعلام
٠٩-١٣-٠١-١٣	الإدارة لغير الإداريين
٠٩-١٣-٠١-١٤	تنمية مهارات السكرتارية التنفيذية
١١	**الأفلام التدريبية**
١١	**أفلام إنتاج بميك**
١١-٠١	المسئولية
١١-٠٢	المصيدة
١١-٠٣	سلم البحر
١١-٠٤	التقديم والعرض
١١	**أفلام مترجمة:**
١١-٠٥	إستراتيجية التنمية الذاتية
١١-٠٦	المنافسة بالوقت (ج ١ _ الوصول إلى القمة)
١١-٠٧	المنافسة بالوقت (ج٢ _ ما وراء الأفق المرئي)
١١-٠٨	المنافسة بالوقت (ج٣ _ التحسين المستمر)
١١-٠٩	معايير المفاضلة مقارنة بالآخرين

كود	البيان	كود	البيان
١١-١٠	معايير المواصفة [illegible]	١١-٢١	إدارة التعلم
١١-١١	التفاوض	١١-٢٢	معايير الانضباط لتحقيق التحسين المستمر
١١-١٢	كيف تقود فريقاً [illegible]	١١-٢٣	حقائق الجودة
١١-١٣	علاقات تجارية العملاء	١١-٢٤	استراتيجيات زيادة التقدير الذاتي
١١-١٤	ركائز التميز في خدمة العملاء	١١-٢٥	إعداد القوى البشرية لأداء الخدمة المتميزة
١١-١٥	التحسين المستمر	١١-٢٦	الاستماع إلى العميل
١١-١٦	التخطيط الميسر	١١-٢٧	الاحتفاظ بالعميل مدى الحياة
١١-١٧	دع الجودة تتحقق	١١-٢٨	الاستماع لشكاوى العملاء
١١-١٨	إدارة الصراع	١١-٢٩	أهمية رضاء العميل
١١-١٩	٥٠ طريقة للاحتفاظ بالعملاء	١١-٣٠	الاختلافات والفروق الفردية بين البشر
١١-٢٠	كفاءة المجموعات		

لمزيد من المعلومات يرجى الاتصال:

مركز الخبرات المهنية للإدارة

٢٣ شارع عامر - ميدان المساحة - الدقي - جمهورية مصر العربية

ص.ب: ٣٣٨ الأورمان رمز بريدي ١٢٦١٢

هاتف: ٣٣٦٧٩٦٦٠ - ٧٦١٠٣٩٨ ٢٠٢+

فاكس: ٧٦١٠٣١٧ - ٧٦١٠٣٩٨ ٢٠٢+

E-mail: pmec publication@egyfit.com.eg

كما يمكنكم الاتصال بـ د. عبد الرحمن توفيق

E-mail: artelzier@hotmail.com

كما يمكنكم زيارتنا على شبكة الإنترنت للاطلاع على كافة الأنشطة التدريبية التي تنفذها بيمك على العنوان التالي:

Web Site: www.pmec.com.eg



تقييم الأداء الاستراتيجي

الممارسات الأفضل للجودة والعمل

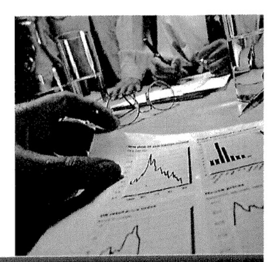
هذا الكتاب

إن رفع تقييم الأداء إلى المستوى الاستراتيجي ؛ هو أمر بالغ الأهمية .. لأن ما يتم إخضاعه للتقييم بالطريقة الصحيحة يزداد احتمال أدائه بطريقة صحيحة.. ولذلك فإن العناصر الفريدة التى تتميز بها منشأتك هى التى ينبغى أن تكون محور تقييم الأداء الاستراتيجى .

هذا الكتاب يشرح الطريقة التى يمكن بها تحقيق ذلك ، من خلال تساؤلات رئيسية ، وتقارير حالة ، وقواعد إرشادية وضعها الخبراء والاستشاريون .

ويؤكد هؤلاء وهؤلاء ، أنه من الأمور الجوهرية أن يكون لديك هذا المستوى الاستراتيجى من التقييم لكل جانب من جوانب الأداء ذات الأهمية .. لأن هذا يعنى - من الناحية العملية - أن تبلغ الكمال من خلال تطبيقات الأداء السليم من المرة الأولى .. أو ما يُعرف بعبارة «صفرية العيوب» والطريق مفتوح أمامك لإثبات ذلك .

الناشـــر





المشرف العلمى

لإصدارات بميك...

دكتور. عبد الرحمن توفيق

- دكتوراه فى إدارة الأعمال ١٩٨٥ م.
- مؤسس و رئيس مجلس إدارة بميك.
- عضو دائم بالجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية البشرية منذ ١٩٨٢ م
- مؤلف موسوعة التدريب و التنمية البشرية (٥ اجزاء).
- كاتب بصـ... جـريدة الأهرام.
- رئيس تحر... ية

Bibliotheca Alexandrina
0352825



01001046
تقييم الاداء الاستراتيجى ج٢

٢٣ شارع عامر - ميدان المساحة الدقى - جيزة - جمهورية مصر العربية رمز بريدى ١٢٣١١ صندوق البريد: ٣٣٨ الأورمان
هاتف/فاكس: ٧٩٦٠ ٣٣٦ (٢٠٢) ● ٠٣٩٨ ٧٦١ (٢٠٢) ● ٠٣١٧ ٧٦١ (٢٠٢) البريد الإلكترونى pmec-publications@egyfit.com.eg
موقعنا على الإنترنت: www.pmec.com.eg